



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Verkostot, liiketoimintaverkot ja arvonaluonti kiinteistökehityshankkeessa

Saarinen, Anni

2014 Otaniemi

Laurea- ammattikorkeakoulu
Otaniemi

Opinnäytetyö

Anni Saarinen
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

2014

1	Johdanto	6
1.1	Opinnäytetyön tavoite, kehittämistehtävä ja rakenne	7
1.2	Avainkäsitteet	9
2	Kiinteistöliiketoiminnan ominaispiirteitä	11
2.1	Näkökulmia kiinteistökehittämiseen	11
2.2	Kiinteistöliiketoiminnan arvoverkosto ja ansaintalogiikat	13
2.3	Case: Merihanko-kiinteistökehityshanke	17
3	Verkostot, liiketoimintaverkot ja arvonaluonti	22
3.1	Näkökulmia verkostoitumiseen	22
3.1.1	Verkostot ja strategia	26
3.1.2	Liiketoimintaverkkojen rakentaminen ja ruokkiminen	28
3.1.3	Verkostojen johtaminen	31
3.1.4	Verkostot, liiketoimintaverkot ja arvonaluonti	33
3.2	Projektimarkkinointi ja verkostot	36
3.2.1	Brändi projektiliiketoiminnassa	38
3.2.2	Projektiyrityksen markkinointistrategia	41
3.2.3	Projektiyrityksen arvonaluonti	45
3.3	Sosiaalinen pääoma ja verkostot	47
3.3.1	Verkostoitumisen hyödyt ja haasteet	48
3.3.2	Luottamuksen merkitys verkostoliiketoiminnassa	49
3.3.3	Sosiaalinen pääoma ja arvonaluonti	51
3.4	Yrittäjyys ja liiketoimintaverkot	53
3.4.1	Verkostotalous	55
3.4.2	Verkostoyrittäjyys	56
3.4.3	Yrittäjät liiketoimintaverkkojen arvonaluojina	57
4	Menetelmät	59
4.1	Metodologia	59
4.2	Aineiston kerääminen, käsittely ja analysointi	62
4.3	Luotettavuuden, vaikuttavuuden ja validiteetin arviointi	66
5	Merihanko-kiinteistökehityshankkeen liiketoimintaverkon ja brändin rakentaminen	67
5.1	Merihanko-kiinteistökehityshankkeen brändin luominen	72
5.2	Merihanko-kiinteistökehityshankkeen liiketoimintaverkon rakentaminen	83
5.3	Merihanko-kiinteistökehityshankkeen liiketoimintaverkon johtaminen	90
5.4	Merihanko-kiinteistökehityshankkeen liiketoimintaverkon arvonaluonti	96
6	Johtopäätökset	105
7	Lähdeluettelo	109

Laurea-ammattikorkeakoulu
Otaniemi
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

Tiivistelmä

Anni Saarinen

Verkostot, liiketoimintaverkot ja arvonaluonti kiinteistökehityshankkeessa

2014

120 sivua

Opinnäytetyön tavoitteena on kuvata markkinoinnin näkökulmasta liiketoimintaverkon muodostumista projektimuotoisessa kiinteistökehityshankkeessa sekä tuoda esiin arvonaluonnin elementtejä liiketoimintaverkoissa. Verkostolla tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä verkostoa, joka koostuu joukosta yrityksiä ja liiketoimintaverkolla tavoitteellisesti rakennettua ja rajattua toimijoiden joukkoa. Tarkastelun kohteena on Merihanko-kiinteistökehityshankkeen ympärille rakennettu liiketoimintaverkko, johon liittyvät yritykset ovat valinneet liiketoimintaverkoon kuulumisen ja joiden välillä on keskinäistä vaihdantaa tai liiketoimintaa.

Toimintatutkimuksena toteutetun opinnäytetyön kehittämistehtävänä oli rakentaa liiketoimintaverkko Merihanko-hankkeen brändin luomiseksi sekä markkinoinnin toteuttamiseksi. Teoriaosuus keskittyy liiketoimintaverkon arvonaluonnin tarkasteluun kiinteistökehitykselle ominaisen projektimarkkinoinnin, sosiaalisen pääoman ja yrittäjyyden näkökulmasta. Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin muun muassa havainnointia, projektipäiväkirjaa ja erilaisia dokumentteja. Työn lopputulemana syntyivät markkinointia tukeva liiketoimintaverkko, uusi brändi-ilme ja uudet verkkosivut. Verkoston alustana toimi hankkeen verkkosivu, jonka kautta verkosto tuli loppukäyttäjille näkyväksi.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että liiketoimintaverkon rakentamis- ja johtamiskyvykyys on kilpailuetu, joka ilmenee kyvyllä luoda ja vallata arvoa. Yritykset ovat mukana useissa eri verkoissa eri rooleilla, oman ja toisten aseman tunnistaminen on kriittisen tärkeää. Liiketoimintaosaaminen edellyttää tulevaisuudessa verkkojen tunnistamista, ohjailua ja johtamista. Tehokkaiden johtamismallien, verkostoalustojen ja organisointimuotojen kehittäminen on merkittävä haaste ja mielenkiintoinen aihe jatkotutkimukseen. Brändi syntyy mielikuvista, ja mielikuvat vuorovaikutuksesta. Verkostojen johtaminen on siten myös vuorovaikutuksen johtamista. Vuorovaikutuksesta syntyy dialogi, jonka kautta voidaan kasvattaa ymmärrystä, arvoa, osaamista sekä luoda kokemuksia ja niistä syntyviä elämyksiä. Arvon valtaaminen on mahdollista ottamalla haltuun dialogit ja johtamalla niiden kautta syntyviä valintoja.

Avainsanat: verkosto, liiketoimintaverkko, arvon luominen, kiinteistökehitys.

Laurea University of Applied Sciences
Otaniemi
Masters 's Degree Programme
Entrepreneurship and Business Management

Abstract

Anni Saarinen

Networks, business nets and value creation in a real estate development project

2014

pages 120

The objective of this thesis is to describe the process of building a marketing based business network in a real estate project and introduce elements of creating value in business nets. A network in this study refers to a business network which consists of a net of companies and a net refers to a goal-directed and limited form of actors. A business net examined in this study is a form of several actors, in which all the parties involved have chosen to join the network built for Merihanko real estate project and in which the parties interacts interact or do business together.

The purpose of the thesis was to build a business network in order to build the Merihanko brand and execute it. A qualitative research method was applied and the research was conducted using an action research method. The theoretical part focuses on business net value creation creating net value for a business from the perspective of project marketing, social capital, and entrepreneurship. The empirical data was collected through observation, project memos and several other documents. The end results of this study were a business net supporting the marketing of Merihanko, new brand identity and a new web site. The web site was a platform to the business network and making it visible to the customers.

The central conclusions indicate that the capability to build and manage business nets is a competitive advantage which is manifested as a competence to create and capture value. Companies are involved in several networks in different roles. Thus recognizing the companies own and the others position is critical. Creating efficient management models, network platforms and organization models is a challenge and a topic for a further study. A brand is created based on images and images arise from interaction. Managing networks is also managing interaction and interactions evolve into dialogue. Through dialogue understanding, value and capabilities can grow and experiences are made. Value capturing is possible by taking over dialogues and managing choices made through them.

Keywords: network, business network, value creation, real estate development.

1 Johdanto

Sosiologi Manuel Castells (2010, alkuperäinen teos 1996) esitti kirjassaan *The Rise of The Network Society*, että dramaattiset muutokset taloudessa, tekniikassa ja sosiaalisissa suhteissa ovat muovanneet yhteiskunnastamme verkostomaisen. Informaatioaikakauden prosessit ovat organisoituneet verkostojen ympärille. Tällä hetkellä verkostoituminen koskettaa ilmiönä ja toimintamallina yhä enemmän myös kiinteistöliiketoimintaa. Yritysten on etsittävä uusia ja vaihtoehtoisia toimintamalleja palveluiden kustannustehokkaaseen tuottamiseen ja arvon luomiseen asiakkaille. Projektimainen liiketoiminta asettaa yrityksille aikapaineita arvon nopeaan luomiseen ja valtaamiseen.

Vaikka verkostoituminen on ilmiönä moniulotteinen ja vaikeasti määriteltävä, se on kiistatta yksi tämän hetken keskeisimmistä ilmiöistä. Ilmiön moniulotteisuutta kuvaa hyvin esimerkiksi se, että verkostot ovat keskenään erilaisia, niillä on omat tavoitteensa, pelinsäännöt ja toimijat. Liiketoimintaverkossa yritykset kehittivät samanaikaisesti verkoston toimintaa ja palveluita, joten hankkeissa oli kyse monen yhtäaikaisen prosessin muodostamasta kokonaisuudesta. Yritykset voivat kuulua samaan aikaan useaan eri liiketoimintaverkkoon tai verkostoon, ja toimia niissä eri rooleissa. Projektiliiketoiminnassa, kuten kiinteistökehityshankkeessa, verkoston yrityksillä ja projektityrityksen asemalla niihin nähden on merkittävä vaikutus sen oman liiketoimintamallin muodostumisessa. Verkoston koko, yrityksen verkostosuhteiden määrä, verkostositeiden vahvuus, yrityksen vuorovaikutuksen tiiviys ja yrityksen asema verkostossa saattavat vaikuttaa sen liiketoimintamalliin hyvinkin paljon. Toisaalta yrityksen liiketoimintamalli voi määrittää, mikä on yrityksen rooli ja asema verkostossa.

1.1 Opinnäytetyön tavoite, kehittämistehtävä ja rakenne

Opinnäytetyön tavoitteena on kuvata markkinoinnin näkökulmasta liiketoimintaverkon muodostumista projektimuotoisessa kiinteistökehityshankkeessa sekä tuoda esiin arvonluonnin elementtejä liiketoimintaverkoissa. Liiketoimintaverkkojen ja arvonluonnin viitekehys sopii hyvin kuvaamaan kiinteistökehityshankkeen liiketoimintaverkon ja brändin rakentamista. Toimintatutkimuksena toteutettu opinnäytetyö keskittyy liiketoimintaverkon arvonluonnin tarkasteluun erityisesti projektimarkkinoinnin, sosiaalisen pääoman ja yrittäjyyden näkökulmasta.

Opinnäytetyön tavoitteena on tuoda esiin näkemyksiä arvontuotannosta kiinteistökehityshankkeeseen liittyvässä liiketoimintaverkossa. Sisältö painottuu liiketoimintaverkon luomiseen ja sen avulla rakennettavan brändin ja palveluprosessin tarkasteluun markkinoinnin näkökulmasta. Tutkimuskysymyksenä oli, millaiset seikat vaikuttavat verkostoitumiseen, liiketoimintaverkkojen syntymiseen ja arvonluontiin kiinteistökehityshankkeessa? Opinnäytetyön kehittämistehtävänä puolestaan oli rakentaa liiketoimintaverkko Merihanko-hankkeen brändin luomiseksi sekä markkinoinnin toteuttamiseksi. Kehittämistehtävästä johdettu opinnäytetyön rakenne ja toteutus kiteytyi tiivistetysti kahden kysymyksen kautta 1) Miten rakennan markkinointia tukevan liiketoimintaverkon Merihanko-hankkeen ympärille? 2) Miten saan liiketoimintaverkon houkuttelevaksi asiakkaille ja yhteistyökumppaneille?

Merihangon liiketoimintaverkko muodostui pääosin pk-yrityksistä, joissa päätöksentekijöinä ovat usein omistaja-yrittäjät. Tämän vuoksi opinnäytetyössä tarkastellaan liiketoimintaverkkojen muodostumista myös sosiaalisen pääoman ja yrittäjyyden näkökulmasta.

Opinnäytetyön ulkopuolelle on sen julkisen luonteen, tietojen luottamuksellisuuden ja Merihanko-hankkeen keskeneräisyyden vuoksi jätetty rahoitukseen, omistukseen, alihankintasuhteisiin, yksityiskohtaiseen liiketoimintamalliin sekä liiketoiminnan tulokseen liittyvät asiat. Tässä opinnäytetyössä ei keskitytä rahoittajiin, sijoittajiin tai loppukäyttäjiin, vaikka liiketoimintaverkon arvonmuodostusta tarkastellaan luonnollisesti jonkin verran myös heidän näkökulmastaan.

Kehittämistehtäviin haetaan vastausta eri metodeilla. Opinnäytetyössä yhdistetään määrällisiä ja laadullisia aineistoja, lähestymistapa aineistoon on tyypillinen toimintatutkimukselle, tutkimus ei pyri yleistettävyyteen. Opinnäytetyön rakenne etenee tutkimuksen tavoitteen, avainkäsitteiden, kiinteistöliiketoiminnan ominaispiirteiden ja Merihanko-hankkeen kuvauksen jälkeen teoreettiseen viitekehukseen. Teoreettinen viitekehys on laaja, yksikin käsiteltävistä

aiheista olisi riittänyt opinnäytetyön teoriaosuudeksi. Kapeampi teoriaosuus ei kuitenkaan olisi palvellut toimintatutkimuksen kehittämistehtävää, samaan aikaan toteutettavaa liiketoimintaverkon rakentamista ja uuden brändin luomista.

Näkökulmia verkostoitumiseen -osiossa käsitellään verkostoja ja liiketoimintaverkkoja strategiaan, johtamiseen, sosiaaliseen pääomaan arvonluontiin sekä niiden rakentamiseen liittyen. Tavoitteena ei ole vertailla tai listata eri verkostoteorioita tai luokittelumalleja, vaan avata liiketoimintaverkkojen muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä. Toinen osa käsittelee verkostoja projektiliiketoiminnan, projektiyrityksen ja markkinoinnin näkökulmasta. Kiinteistökehitykseen liittyvä liiketoiminta on usein luonteeltaan projektimaista, yksittäistä hanketta varten perustetun yrityksen olemassaolo määräytyy hankkeen keston ja omistajuuden mukaan. Markkinointia ja brändin rakentamista käsitellään siksi juuri projektiyrityksen ja kiinteistökehityksen näkökulmasta.

Kolmannessa luvussa käsitellään verkostoja sosiaalisen pääoman ja luottamuksen kautta, sekä tarkastellaan verkostoitumisen ja verkostoliiketoiminnan haasteita ja hyötyjä. Neljännessä kappaleessa verkostoja ja arvonluontia lähestytään verkostotalouden ja verkostoyrittäjyyden näkökulmasta. Teoreettisten osan jälkeen opinnäytetyössä kuvataan tutkimuksessa käytetyt tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmät, sekä otetaan kantaa tutkimuksen luotettavuuteen. Empiirisessä osuudessa kuvataan Merihanko-hankkeen liiketoimintaverkoston ja brändin rakentaminen teoreettisen viitekehyksen pohjalta sekä rakentamisprosessin tulokset. Johtopäätöksissä otetaan kantaa tutkimustuloksiin ja tutkimuksen tekemiseen oppimisprosessina.

1.2 Avainkäsitteet

Haasteena opinnäytetyön toteutuksessa oli verkostoa koskevien käsitteiden monimuotoisuus, useat eri tulkintatavat, laajuus sekä niiden käyttö yläkäsitteinä useille eri merkityksille. Yleisimmin käytössä olevia termejä, joilla kuvataan yritysten tavoitteellista toimintaa sidosryhmiensä kanssa, ovat mm. strateginen kumppanuus, verkostoyhteistyö, partnership, allianssi, konsortio, verkostoituminen, verkottuminen, verkostomainen toiminta. (Möller 2009.)

Verkko ja verkosto-käsitteitä käytetään usein synonyymeinä, mikä vaikuttaa osaltaan verkostokäsitteiden monitulkintaisuuteen. Käsitteiden avulla voidaan kuvata verkostoitumisen eri tasoja ja luonnetta. Tässä opinnäytetyössä käsitellään Merihankokiinteistökehityshanketta sekä verkkona, tiettyä tavoitetta palvelemaan tietoisesti rakennettuna, rajattuna liiketoimintaverkkona että verkostona, rajattomana, jatkuvasti elävänä suhdeverkostona.

Verkko ("net", esimerkiksi liiketoimintaverkko, strateginen verkko) on tietyn yritys- tai organisaatiojoukon muodostama tiivis ja rajattu liiketoimintaverkko joka rakennetaan tietoisesti ja tavoitehakisesti. (Hakanen ym. 2007, 78; Möller ym. 2009, 10.)

Verkosto ("network", yritysverkosto, suhdeverkosto) on useamman yrityksen, yksilön, organisaation tai yhteisön välisten suhteiden, toimialat ylittävä verkostokudos, joka periaatteessa on rajaton ja jatkuvasti elävä. (Hakanen ym. 2007, 78; Möller ym. 2009, 10.)

Verkottuminen on verkostosuhteisiin pohjautuva, tavoitteellinen ja tuloshakuinen prosessi, jossa eri osapuolien tieto, osaaminen ja arvot yhdistetään arvoa tuottavaksi toiminnaksi. Verkottuminen on tiiviin verkostoitumisen muoto. (Hakanen ym. 2007, 77.)

Verkostoituminen on sosiaalinen organisoitumisen innovaatio, prosessi, jossa tieto, arvot, osaaminen tai tarpeet yhdistetään arvoa synnyttäväksi toiminnaksi. (Hakanen ym. 2007.)

Arvo

Arvo on käsitteenä usein tulkinnanvarainen ja saa erilaisia merkityksiä tulkitsijasta riippuen. Arvolla tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä verkkoa, verkostoa tai siihen liittyvää henkilöä tai organisaatiota tai asiakasta koskevaa arvoa, joka voi olla joko taloudellista tai ei taloudellista. (Parolini 1999, 107.)

Arvotoiminto

Arvotoiminnoilla puolestaan tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joita

tarvitaan tietyn tuotteen tai palvelun tuottamiseen ja saattamiseen loppuasiakkaan hyödynnettäväksi. (Möller ym. 2004, 18.)

Arvon luominen (Value creation)

Yrityksen tai verkoston tietyille potentiaalisille asiakkaille tuottama arvo sekä asiakkaiden kyky ja halu maksaa arvosta tietty hinta (Tikkanen, Aspara 2008,18).

Arvon valtaaminen (Value capturing)

Yrityksen kyky vallata osuus asiakkaan arvontuottamisesta maksamasta hinnasta ja estää sen valuminen kilpailijoille tai kumppaneille (Tikkanen, Aspara 2008,18).

Strategia

Strategia käsitteenä ei ole yksiselitteinen, vaan siitä esitetään kirjallisuudessa hyvinkin erilaisia määritelmiä. Yksinkertaisimmillaan strategia tarkoittaa suunnitelmaa, jolla pyritään saavuttamaan määritelty tavoite.

Brändi

Brändi on tavoitteellisesti luotu, tuotteeseen, palveluun, yritykseen tai henkilöön liittyvä identiteetti joka konkretisoituu vastaanottajan mielessä muodostuvana mielikuvana. Brändillä on liikearvoa silloin, kun asiakas tuntee brändin ja kun hän liittyy siihen myönteisiä mielikuvia. Brändi muodostuu brändisuhteissa, joissa vastaanottaja muodostaa yksilöidyn kuvan tuotteista, palveluista, tietoa ja muita osia sisältävästä ratkaisusta kaikkien brändikontaktiensa perusteella. (Mukaillen Gröönroos 2001, 377-381.)

Sosiaalinen pääoma

Robert Putnamin määritelmän mukaan ”sosiaalinen pääoma viittaa yksilöiden välisiin kytkentöihin ja näistä muodostuviin sosiaalisiin verkostoihin sekä vastavuoroisuuden ja luottamuksen normeihin” (Putnam, 2000, 19).

Projektimarkkinointi

Projektimarkkinointi viittaa projektiliiketoimintaa harjoittavan yrityksen strategiseen markkinointiin yrityksen liiketoimintaverkostoissa (Tikkanen, Aspara, 2008,17).

2 Kiinteistöliiketoiminnan ominaispiirteitä

Rakennetulla ympäristöllä ja siihen olennaisesti liittyvällä kiinteistöliiketoiminnalla on kansantaloudellisesti merkittävä rooli; sen osuus on arviolta 25 % kansantuotteesta ja 20 %:a työllisyydestä. Kansallisvarallisuudesta lähes 60 %:a on rakennettua ympäristöä. Kiinteistö- rakentamisala työllistää yli 500 000 ihmistä, joka viidennen suomalaisen työssäkävijän. Kiinteistö- ja rakentamisalan tuotteiden ja palvelujen, infrastruktuurin ja muun rakennetun ympäristön laatu ja toimivuus läpi suunnitellun elinkaaren on tärkeää Suomen kilpailukyyn kannalta. Kiinteistöjen omistamisen, käytön ja näihin liittyvien palvelujen merkitys on taloudellisesti suuri koko kansantaloudelle. (Kaleva, Niemi, Lahtinen, Kumpula, Lohilahti 2013.) Kiinteistöalan ja sen toimijoiden merkitys on huomattava uusien työpaikkojen, investointien ja yritysten kasvun generaattorina.

Kiinteistöalaa palveleva asiantuntijaorganisaatio KTI on määritellyt kiinteistöliiketoiminnan olevan ”Kiinteistön omistamiseen, hyödyntämiseen tai asiakaspalvelujen tuottamiseen liittyvää toimintaa, jolla on liiketaloudelliset tavoitteet”. (KTI-Tekes 2010.)

2.1 Näkökulmia kiinteistökehittämiseen

Kiinteistöalan näkökulmasta keskeisimpiä trendejä ovat teknologiset muutokset, informaatio-, myynti-, markkinointi-, ja jakelukanavien kehittyminen, kansainvälistyminen, yritysten keskittyminen ydinosaamiseen, pienten yritysten lisääntyminen ja verkottuminen, väestön ikääntyminen, arvomuutokset ja muutokset työelämässä. Verkottuminen alan huippujen kanssa ja perspektiivin laajentaminen Suomen rajojen ulkopuolelle ovat tärkeitä tekijöitä kilpailukyyn säilyttämisessä. Arvoverkoston rakentumisessa on mahdollista luoda myös uusia ja innovatiivisia yhteistyökumppanuuksia ennakkoluulottomasti yli toimiala- ja sektorirajojen. (Kaleva ym. 2013, 14; Riihimäki & Siekkinen 2002,30-35.)

Riihimäen ja Siekkisen mukaan kiinteistö- ja rakennusklusteri tuottaa, kehittää ja ylläpitää rakennettua ympäristöä ja siihen liittyviä palveluita. Klusteri on perinteisesti jaettu tuotantopainotteiseen rakennusalaan ja palvelupainotteiseen kiinteistöalaan. Liiketoiminnallisuuden lisääntyessä ja monipuolistuessa mainittu kahtiajako on menettänyt merkitystään. Tämän seurauksena myös tuotannosta on tullut osa kiinteistöalan palveluverkostoa. (Riihimäki & Siekkinen 2002,14.)

Asiakkaan tarve on kiinteistökehityksen perusta, ilman asiakkaan tarvetta ei ole liiketoimintaa eikä pohjaa kehitystoiminnalle. Asiakaslähtöisestä näkökulmasta kiinteistöä voidaan tarkastella neljästä ominaisuudesta koostuvana palvelupaketina. Nämä ominaisuudet ovat: tilat, si-

jainti, tarjottavat palvelut ja mielikuvat. (Riihimäki & Siekkinen 2002,5.) Tilaohjelman tarkoituksenmukaisuus, muuntojoustavuus ja kustannustehokkuus vaikuttavat käyttäjien lisäksi myös sijoittajien mielenkiintoon.

Sijainti on tärkeä kiinteistön arvoon vaikuttava tekijä, eikä se tule menettämään merkitystään. Kriteerit sille, mikä on hyvä sijainti, vaihtelevat asiakas- ja toimialakohtaisesti. (Riihimäki & Siekkinen 2002,3.) Sijainnin merkitys kiinteistöliiketoiminnassa ei muutu, mutta sijaintiin tai alueeseen liittyvät mielikuvat voivat muuttua, tai niitä voidaan muuttaa. Mielikuvien merkityksen kasvun arvioidaan jatkuvan. Tulevaisuudessa mielikuvat vaikuttavat kiinteistön arvoon entistä enemmän, kun yleisessä arvomaailmassa tapahtuu muutos kohti elämyksellisyyden korostumista. (Riihimäki & Siekkinen 2002,3.)

Hyvän asuinympäristön yksiselitteinen määrittelemine on haastavaa. Viihtyvyyteen vaikuttavat esimerkiksi esteettinen ympäristö, hyvät palvelut, liikenneyhteydet, naapurit ja sosiaaliset kontaktit. Elintason nousun myötä valintojen ja niitä ohjaavien kollektiivisten rakenteiden ja mielikuvien merkitys on lisääntynyt. Valintoja ohjaavat yhä enemmän mielikuvat. Asuinalue valitaan usein sen mukaan, jossa ihmiset uskovat voivansa toteuttaa omaa elämäntapaansa kaltaistensa ihmisten seurassa. (Kytö, Tuorila, Leskinen 2006, 6-11.)

Valintoja ei tehdä enää vain iän, varallisuuden tai perhetilanteen mukaan. Sosiodemografiset tekijät vaikuttavat toki valintojen taustalla, mutta merkittävämpään rooliin on noussut se, mitä omilla valinnoilla halutaan kertoa. Ostopäätökseen vaikuttaa yhä enemmän muuttajien elämäntyyli, jota asuinpaikan tulee kuvastaa. Asuntoa ostaessa ostetaan myös merkityksiä ja mielikuvia. Asumiseen liittyvistä valinnoista on tullut tapa ilmaista omaa identiteettiä. Samalla halutaan kuitenkin myös asua samankaltaisten ihmisten kanssa, jotka jakavat samat arvot. Ihmiset haluavat tuntea kuuluvansa johonkin, niin sanotun ”uuden yhteisöllisyyden” etsimisen on arvioitu vaikuttavan tulevaisuuden asumistavoiksi. Uuden yhteisöllisyyden ilmenemismuotoja voi nähdä kylä- ja kaupunginosatoiminnan lisääntymisessä, yhteisöasumishankkeissa sekä ryhmärakennuttamisessa. (Kytö, Tuorila & Leskinen 2006.)

Tulevaisuudessa asumisen funktio voi muuttua vastakkaiseksi varsinaisen asunnon ja vapaa-ajan asunnon välillä. Vapaa-ajan asunnossa saatetaankin viettää suurin osa vuodesta ja varsinaisesta asunnosta voi tulla kaupunkiin suuntautuvien työ- tai huvittelumatkojen majapaikka. Monipaikka-asuminen varsinaisessa asunnossa ja vapaa-ajan asunnossa tulee tulevaisuudessa todennäköisesti lisääntymään etenkin siinä vaiheessa, kun ikääntyvien parien toinen osapuoli on jäänyt eläkkeelle. (Kytö, Tuorila & Leskinen 2006,28.) Tätä trendiä tukevat väestön eliniän odotteen kasvu, väestön ikärakenteen vanheneminen, tietotekniikan kehittyminen sekä muutokset tavassa tehdä töitä. Työ tai ansainta ei ole enää paikkaan sidottua, etätyö ja ”paikattomuus” ovat viime vuosina kasvattaneet suosiotaan.

Myös elämyksellisyiden etsiminen valintojen taustalla on lisääntynyt. Elämyksellisyys ei välttämättä tarkoita isoja asioita kuten isoa tonttia, asuntoa tai investointia. Elämyksellisyys syntyy arkeen liittyvistä pienistä yksityiskohdista, jotka luovat mahdollisuuden kokemusten kautta syntyviin elämyksiin. Elämysten saamiseksi ei tarvitse tehdä sirkustemppeja; luonto, yhteisöllisyys ja alueelle tyypilliset palvelut (lähiruoka, tunnelmalliset kahvilat jne) riittävät pysyvien arvokkaiden kokemusten lähteeksi. (Kytö, Tuorila & Leskinen, 2006, 28.)

2.2 Kiinteistöliiketoiminnan arvoverkosto ja ansaintalogiikat

Kiinteistöliiketoiminnan arvoverkosto muodostuu useista erilaisista toimijoista ja toiminnoista. Kiinteistöalalle on tyypillistä laajat arvoverkostot ja monitahoiset ansaintalogiikat. Verkoston monimuotoisuuteen vaikuttaa kiinteistöliiketoiminnan ominaispiirteet; kiinteistöjen pitkä elinkaari, investointien suhteellisen suuri koko ja monipuolista osaamista edellyttävä hallinnointi, sekä kiinteistöjen ja niiden käyttäjien omistajien ja erityyppisistä ominaisuuksista ja tarpeista. (KTI-Tekes 2010, 3.)

Kiinteistöliiketoiminnan arvoverkostot ovat monimuotoisia. Eri toimijoiden strategiat poikkeavat merkittävästi toisistaan mm. liiketoiminnan aikajänteen, ansaintalogiikan ja liiketoiminnan tai hankkeen mittakaavan näkökulmasta. Ansaintalogiikkojen ja aikajänteiden erilaisuus eri toimijoiden kesken saattaa aiheuttaa haasteita hankkeiden johtamisessa ja toteuttamisessa. Osa toimijoista pyrkii maksimoimaan lyhyen tähtäimen - yksittäisen projektin ja kaupan kautta saavutettavaa tuottoa esimerkiksi kehittämisen tai urakoinnin katteen muodossa. Toisten toimijoiden ansaintalogiikka perustuu pitkällä - joskus jopa vuosikymmenien - tähtäimellä synnyttävään arvoon. (Kaleva ym. 2013, 14.)

Arvoketjun pitenemisen ja osapuolien määrän kasvun positiivinen vaikutus markkinoihin näkyy lisääntyneenä ammattimaisuutena ja osaamisena. Mitä enemmän toimijoita arvoverkostossa on, sitä useampia rajapintoja näiden välille syntyy, ja sitä haasteellisemmaksi arvoketjun ohjaus ja toimijoiden välinen vastuunjako muodostuu. (KTI-Tekes, 2010, 3.) Kiinteistöliiketoiminnan arvoverkostossa sidosryhmien ja kumppaneiden johtamisen haasteena on löytää ratkaisuja eri osapuolten tavoitteiden yhteensovittamiselle. (Kaleva ym. 2013, 14.)

Kiinteistöliiketoiminnan arvoverkon keskeisimpiä toimijoita ja yhteisiä asiakkaita ovat tilojen käyttäjät, jotka edustavat markkinoiden kysyntää. Käyttäjien tarpeet ja preferenssit ohjaavat lopulta koko verkoston toimintaa ja dynamiikkaa. Arvoverkoston asiakkaita ovat asuntomarkkinoilla yksityiset kuluttajat ja toimitilamarkkinoilla yritykset, jotka tarvitsevat tiloja tuotteidensa ja palvelujensa tuottamiseen ja markkinointiin. (KTI-Tekes 2010, 3.)

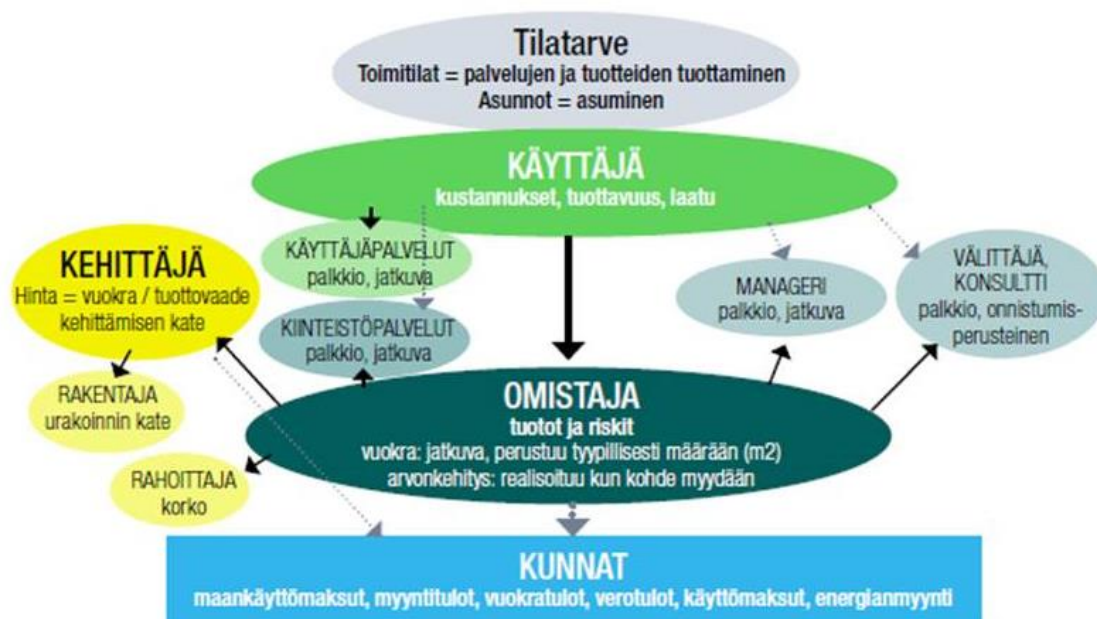


KUVIO 1: Kiinteistöliiketoiminnan elementit (Mukaeillen KTI-Tekes, 2010).

Kiinteistöliiketoimintaan liittyy merkittäviä taloudellisia investointeja, ja siksi kiinteistön omistajilla on keskeinen ja tärkeä rooli arvoverkostossa. Omistajien valinnat ohjaavat markkinoiden tarjontaa ja sen kehitystä. Kiinteistömarkkinoille tyypillisestä tarjonnan hitaasta sopeutumisesta johtuen kysynnän muutokset näkyvät tarjonnassa kohtuullisen pitkällä viiveellä, mikä kasvattaa omistajien roolia ja painoarvoa markkinoilla. Omistajatahoja on markkinoilla monenlaisia - lähtien oman asuntonsa omistavista yksityishenkilöistä suuriin, erikoistuneisiin kiinteistösijoittajiin. Arvoverkoston kaikki muut osapuolet palvelevat tavalla tai toisella kiinteistöjen käyttäjiä ja omistajia. Alan palveluverkosto kattaa laajan kirjon erilaisia toimijoita liittyen mm. kiinteistöjen kehittämiseen, rahoitukseen, kauppaan, vuokraukseen, hallinnointiin, ylläpitoon ja käyttöön. (KTI-Tekes, 2010, 3.)

Arvoverkoston laajuudesta ja monitahoisuudesta johtuen kiinteistöalan päätöksentekoketju on pilkkoontunut pieniin osa-alueisiin. Monesti arvoverkon osapuolet, kuten kunnat, kehittäjät, urakoitsijat, omistajat, käyttäjät sekä kiinteistö- ja käyttäjäpalvelujen tuottajat, ovat vahvasti sidoksissa ja usein jopa riippuvaisia toisistaan. Samalla jokainen osapuoli pyrkii maksimoimaan omaa hyötyään ja huolehtii ensisijaisesti omasta intressialueestaan. Eri osapuolten intressit ovat usein ristiriidassa keskenään. Arvoverkoston pilkkoontuminen taas on vaikuttanut päätöksentekoprosessiin ennen kaikkea päätöksentekoketjun ja -prosessien pitenemisen muodossa. Mitä useampia välikäsiä ketjussa on, sitä pidempi on yleensä päätöksentekoon kuluva aika, ja sitä etäämpänä kohteesta ja asiakkaasta päätökset tehdään. (KTI-Tekes 2010,14.)

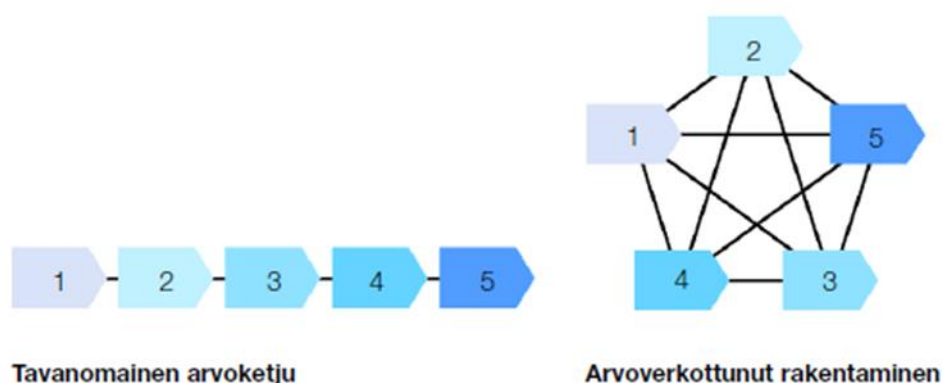
Kaleva H., Niemi J., Lahtinen R., Kumpula S., Lohilahti H. käsittelevät KTI Kiinteistötiedon julkaisemassa Vastuullisuus kiinteistöliike-toiminnassa (2013) raportissa myös kiinteistöliiketoiminnan arvoverkostoja, niiden toimijoita sekä ansaintalogiikoita.



KUVIO 2: Kiinteistöliiketoiminnan arvoverkoston toimijat ja ansaintalogiikat (mukaillen Kaleva ym. 2013, 10.)

Muuttuva sääntely, koskien mm. sijoittamista, rakentamista, energiaa tai verotusta sekä EU että kansallisella tasolla vaikuttavat kiinteistöliiketoiminnan toimintaympäristöön sekä ansaintalogiikoihin. Myös omistus- ja rahoitusmuodot muuttuvat ja niihin vaikuttavat lainsäädännön lisäksi myös trendit ja vaihtuvat kulutustottumukset. (Kaleva 2014.)

Vuosina 2003 - 2007 toteutetun Tekesin Sara - Suuntana arvoverkottunut rakentaminen - teknologiaohjelman loppuraportin (2008) mukaan yritysten muodostamat arvoverkot tuovat rakentamisen osaamiseen ja rakennustuotantoon lisäarvoa, joka on suurempi kuin verkoston osatekijöiden yhteenlaskettu summa. Raportin mukaan myös palveluiden ja tuottavuuden merkityksen kasvu yhteiskunnassa on luonut tarvetta julkisen ja yksityisen sektorin uudenaisten yhteistyömuotojen ja kumppanuusverkostojen kehittämiseksi. Kiinteistö- ja rakentamislalle tämä tuo lisääntyvää kysyntää vuorovaikutteiselle maankäyttö- ja kaavoitusyhteistyölle sekä hankintatavoille ja toteutusmuodoille.



KUVIO 3: Arvoverkottunut rakentaminen (Tekes, 2008,1-5.)

Tekesin Sara-ohjelman tavoitteena oli nostaa kiinteistö- ja rakennuskluusterin kansainvälistä kilpailukykyä. Teknologiaohjelmaan osallistui 329 yritystä ja tutkimuslaitosta. Yrityshankkeet painottuivat tuotteiden, järjestelmien ja palveluiden kehittämiseen. Keinoksi päämäärän saavuttamiseksi nähtiin se, että ala pystyisi arvoverkkojen, avulla tarjoamaan rakennusten käyttäjille enemmän lisäarvoa. Arvoverkon toimijoiden osaamista yhdistämällä luodaan edellytykset uudelle liiketoiminnalle. Raportin mukaan arvoverkottunut toimintamalli perustuu tietotekniikan laajaan hyödyntämiseen, prosessi on läpinäkyvä ja yhteistyösuhteet ovat pitkäaikaisia ja perustuvat luottamukseen. Kumppanuudella haetaan hyöty kaikille osapuolille. (Tekes 2008, 1-5.)

Yksittäisen kiinteistön tai hankkeen arvoon vaikuttavat markkinoiden ja toimintaympäristön sekä fyysisten ominaisuuksien, kuten arkkitehtisuunnittelun, materiaalien ja rakennuksen teknisten ominaisuuksien lisäksi myös aineettomat ominaisuudet, kuten alueen maine ja historia sekä hankkeeseen liittyvien toimijoiden tausta, tunnettuus ja yksilöllinen toimintakulttuuri. (Riihimäki & Siekkinen 2002, 24-25.) Hankkeen arvoon vaikuttaa siten myös siihen liittyvät arvoverkot. Kiinteistöliiketoimintaan liittyvät arvoverkot ovat laajoja, monimuotoisia ja muuttuvia. Tässä opinnäytetyössä käsitellään liiketoimintaverkkoja lähinnä markkinoinnin ja kiinteistökehityksen näkökulmasta. Lainsäädäntö, kunnallinen päätöksenteko, rahoitusmuodot ja kiinteistöpalvelut on rajattu kokonaan työn ulkopuolelle.

2.3 Case: Merihanko-kiinteistökehityshanke

Quattrogroupiin kuuluva Quattrorakennus Oy osti 3.11.2011 toteutetulla kaupalla Hangon Rantakiinteistöt Oy:n koko osakekannan Harry Harkimolta. Hangon Rantakiinteistöt Oy rakennutti ja hallinnoi Merihanko-projektia. Quattrorakennus Oy oli aiemmin omistanut noin 25 %:a Hangon Rantakiinteistön osakekannasta ja toimi hankkeen ensimmäisessä vaiheessa pääurakoitsijana. Hangon kaupunki ja Oy Hjallis Promotion Ab allekirjoittivat 12.2.2010 kolmea rakennushanketta koskevan sopimuksen, jonka toteuttamisyhtiöksi Oy Hjallis Promotion Ab perusti Hangon Rantakiinteistöt Oy:n (Hangon kaupunginhallitus, 16.12.2013).

Hanke sai mediahuomiota, kun Harkimo haki Diili-televisioformaatin kolmannella tuotantokaudella hankkeelle toimitusjohtajaa. Diilin voitti Mira Kasslin, joka ei jatkanut hankkeen parissa enää omistussuhteen muutoksen jälkeen. Hangon Rantakiinteistöt Oy:n toimitusjohtajaksi tuli omistussuhteen muutoksen jälkeen Quattrorakennus Oy:n toimitusjohtaja Matti Toikka. Oma roolini hankkeessa oli mm. vastata Quattrorakennus Oy:n ja Hangon Rantakiinteistöt Oy:n markkinoinnista markkinointipäällikön roolissa 2011. Vaihdoin itse työnantajaa alkuvuodesta 2013, joten opinnäytetyössä keskitytään kuvaamaan ainoastaan alkuvuoden 2011 ja loppuvuoden 2012 tapahtumia liittyen liiketoimintaverkon rakentamiseen ja hankkeen brändäykseen. Opinnäytetyössä ei käsitellä luottamuksellisia tietoja ja käytetyt tiedot ovat peräisin julkisista lähteistä.

”Nyt toteutettu kauppa oli strateginen toimenpide, jolla varmistamme hankkeen kokonaisvaltaisen suunnittelun ja toteutuksen merellisen Hangon parhaille paikoille”, totesi Quattrogroupin konsernijohtaja ja hallituksen puheenjohtaja Lasse Alanne Quattrorakennuksen yri-
tyskauppaa koskevassa tiedotteessa marraskuussa 2011.



KUVIO 4: Merihanko-kiinteistökehityshankkeen rakenne.

Kolmivaiheiseen Merihanko-kiinteistökehityshankkeeseen kuuluivat Hangon Grand, Hotel Hangon, (myöhemmin Hango Marina Resort & Spa) sekä Drottningbergetin lähes 170 asuntoa käsittävä asuinalue.



Kuvio 5: Merihangon kohteiden sijainti.

Asunto Oy Hangon Grand sisältää kaksi 3 1/2-kerroksista asuintaloa sekä liiketilan. Rakennukset sijoittuvat arvokkaalle ja historialliselle merenrantatontille Hangon keskustan tuntumaan. Hangon Grand oli MeriHanko-projektin ensimmäinen vaihe. Työt kohteessa alkoivat maaliskuussa 2011 ja se valmistui kesällä 2012.

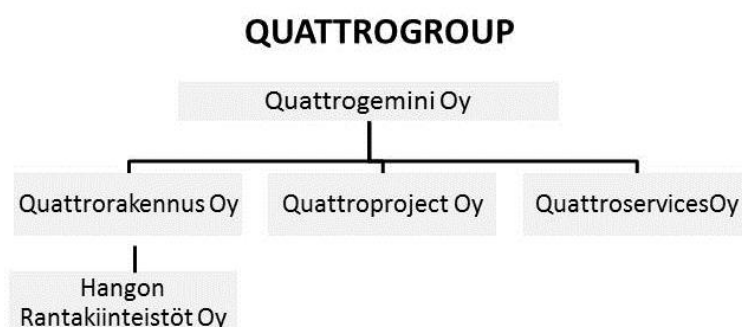
Hotel Hankoon oli alun perin suunnitteilla 100 huonetta ja 8 rantavillaa, kokous- ja saunatilat sekä ravintola. Rakentamisen arvioitiin alkavan loppuvuonna 2012. Suunnitelmia muutettiin omistussuhteen siirtymisen jälkeen jo keväällä 2012. Marina Resort & Spa rakennetaan Tehtaanniemelle, lähelle vierasvenesatamaa, makasiinikatua ja hiekkarantoja. Asuntotohotellin oli tarkoitus muodostua kuudesta kolmikerroksisesta rakennuksesta ja 71 asunnosta. (www.merihanko.fi, Hangon Rantakiinteistöt Oy). Kaksikerroksinen kylpylärakennus laajoine terassi- ja allasalueineen suunniteltiin aivan uimarannan tuntumaan. Hangon Rantakiinteistöt Oy:lle myönnettiin Hyvinvointikeskuksen rakentamista varten rakennuslupa 28.8.2012.

Drottningbergetin oli määrä olla hankkeen toinen asuntotuotantovaihe ja sisältää noin 170 asuntoa. Kuningatarvuoren alueelle Hangon Itäsatamaan rakennettavan hankkeen ensimmäisessä vaiheessa olisi rakennettu 48 asuntoa. Alueelle oli suunnitteilla myös oma venesatama ja noin 70 venepaikkaa. Infratyöt Kuningatarvuoren alueella ja kohteen ennakkomarkkinointi käynnistyivät keväällä 2012. Rakentamisen arvioitiin alkavan viimeistään alkuvuonna 2013.

Hangon kaupunki panosti voimakkaasti hankkeeseen muun muassa investoimalla alueen vesi- ja viemäriverkostoon sekä infrastruktuuriin. Hanketta vietiinkin eteenpäin yhteistyössä Hangon kaupungin kanssa. Merihangon hankkeiden rakentamisjärjestys on määritelty sopimuksessa Hangon kaupungin kanssa. Kunkin vaiheen käynnistymisen edellytys olisi taloudellisten ja sopimuksellisten ehtojen toteutuminen, joita tässä opinnäytetyössä ei käsitellä.

Merihanko-hankkeen eteneminen oli pitkään pysähdyksissä rakennusluvasta tehdyn valituksen vuoksi. Hallinto-oikeus totesi valituksen aiheettomaksi vasta tammikuussa 2013. Konsernin vuosikertomuksen mukaan ”hankkeen edistymistä hidasti kunnallisen päätöksenteon hitaus ja rakennusluvasta tehdyn valituksen pitkä käsittelyaika...Työt käynnistyvät taas kesällä 2013”. (Quattrogoupin vuosikertomus 2012).

Quattrogroup-konserniin kuuluivat venäjällä toiminut Quattrogemini, kotimaan urakoista vastannut Quattrorakennus, projektinjohtourakoita toteuttanut Quattroproject sekä talotekniikka- ja LVI-urakoita Quattroservices. Suomalaisomisteinen rakennusliike oli perustettu vuonna 1995. Liikevaihtotavoite konsernin osalta vuodelle 2012 on 140 miljoonaa euroa ja konsernin palveluksessa oli noin 200 työntekijää. Vuonna 2013 konsernin liikevaihto oli 116 miljoonaa euroa. Konsernin osake-enemmistö oli konsernin omistajalla, Lasse Alanteella.



KUVIO 6: Quattrogroupin organisaatiorakenne 2012

Merihanko-kiinteistökehityshake oli Quattro rakennukselle tärkeä hanke: ”Kotimaan toiminnan volyymien kasvattaminen ja kannattavuuden parantaminen on ollut tavoitteenamme jo runsaat kaksivuotta. Merihanko-projekti antaa tähän hyvän mahdollisuuden” (Lasse Alanne 20.3.2013).

Quattrogroupin yhtiöt lukuun ottamatta Quattroservice Oy:tä ajautuivat konkurssiin 5.11.2013 ja Hangon Rantakiinteistöt 25.11.2013. Yhtiön julkaiseman tiedotteen mukaan Quattrogemini Oy:n osalta yksi peruuntunut hanke ja yllättäen tappiolliseksi osoittautunut merkittävä hanke johtivat siihen, että yhtiön toiminnan jatkuminen ilman lisäpääomarahoitusta ei ollut mahdollista. Liiketoiminnan jatkuvuutta ei myöskään olisi kyetty turvaamaan yrityssaneerauksella. Konsernitasolla liiketoiminnan kannattavuuden kanssa oli ollut haasteita kasvusta huolimatta. (Quattrogroupin sidosryhmätiedote 1.11.2013, Talouselämä 8.11.2013)

”Hangon Rantakiinteistöt Oy on siirtänyt yhteistyösopimuksen oikeuksineen ja velvollisuuksineen Regatta Resort- nimiselle yhtiölle...Yhteistyösopimuksen hankkeiden toteuttaminen Hangon kaupunginvaltuuston hyväksymällä konseptilla on edelleen kaupungin edun mukaista.” (Hangon kaupunginhallitus 16.12.2013.)

Regatta Resorts Oy toteuttaa Hankoon lomarakennushankkeen, joka käsittää muun muassa kylpylän, Hotelli Regatan laajennuksen sekä yli 100 loma-asuntoa. Rakennusoikeutta hankkeessa on yhteensä noin 20 000 kerrosneliömetriä. Hankkeen arvo on yli 100 miljoonaa euroa. Regatta Resorts Oy:n omistajia ovat toimitusjohtaja Risto Kyhälän lisäksi joukko yksityishenkilöitä, mm. Ben Airas, Sune Dannberg, Henrik Ekqvist, Esa Karppinen, Henrik Kuningas, Peter Lindholm, Gustav Nyberg, Peder Planting ja Kari Stadigh. (Regatta Resort tiedote 20.1.2014)

”Lähes samalla omistajajoukolla toteutimme Hangossa Lars Sonckin vuonna 1898 suunnitteleman Hotelli Regatan saneerauksen ja rakensimme sen yhteyteen korkeatasoisen asuinkerrostalon. Tavoitteemme myös tässä suurhankkeessa on tehdä laadukas ja arkkitehtonisesti ympäristöön hyvin sopiva kokonaisuus”, toteaa Kyhälä 20.1.2014 julkaistussa tiedotteessa. Risto Kyhälä on aiemmin toiminut mm. Realia Group Oy:n toimitusjohtajana.

Hankkeen vaiheet ovat olleet värikkäitä, ja omistussuhde on viiden vuoden aikana vaihtunut kahdesti. Hanke on merkittävä Hangon kaupungille ja tulee varmasti vaikuttamaan alueen tunnettuuteen ja investointeihin. Useamman omistajan kiinnostus osoittaa, että hankkeella ja Hangolla on vetovoimaa.

Hanko on vapaa-ajan asuntojen näkökulmasta mielenkiintoinen. Hangolla on pitkät perinteet matkailukaupunkina ja vapaa-ajanviettopaikkana. Matkailu on tärkeä ja kasvava elinkeino Hangossa. Matkailun kautta saatava liikevaihto on vuosittain noin 32 miljoonaa euroa ja sen työllistävä vaikutus on noin 400 henkilötyövuotta. Hangossa on noin 350 välillisesti matkailusta hyötyvää yritystä, joista 200 on matkailupalveluiden tuottajia. Hangon matkailustrategian tavoitteena on, että ”Hanko on maamme tunnelmallisin lomakohde, rennosti ylellinen Suomen Etelä”. Tähän pyritään panostamalla markkinointiin ja parantamalla yrittäjien toimintaedellytyksiä. (www.hanko.fi, Hangon kaupunki 2012))Myös sijainniltaan Hanko on sopiva vapaa-ajan asunnoille. Helsingistä Hankoon on 127 kilometriä, ja sen ajaa reilussa tunnissa. Hangon kaupungin matkailumarkkinoinnin pääkohderyhmä on pääkaupunkiseudulla asuvat. Kesähankolaiset ovat järjestäytyneet omaksi, yhdistyksekseen ja monella helsinkiläisellä on kaupungissa oma vapaa-ajan asunto. Hangon vierasvenesatama on kesäisin vilkas ja monelle veneilijälle Hanko on vakio pysähdyspaikka Aurinkoisen ilmaston, ja eteläisen sijainnin lisäksi Hangon vahvuutena on 130 kilometriä rantaviivaa, josta 30 kilometriä on hiekkarantaa. Hanko on pikkukaupunki, jossa etäisyydet ovat pieniä ja palvelut lähellä. Hanko tarjoaa kiehtovan historian, ainutlaatuisen rannikkoluonnon sekä monipuolisen tapahtuma- ja ravintolatarjonnan. Tulevaisuudessa kaupungin tavoitteena on vahvistaa ympärivuotista palvelutarjontaa ja kaupungin vetovoimaa.

Kaupungin elinkeinoelämä on keskittynyt sataman, teollisuuden ja matkailun ympärille. Hangon kaupunki on pitkään kärsinyt muuttotappioista, ja tämä teema on noussut keskusteluissa esiin koko hankkeen ajan. Investoinnit ovat Hangossa viime vuosina jonkin verran kasvaneet, mutta se ei ole onnistunut kääntämään muuttotappiota. Myös kaupungin taloudellinen tilanne on ollut haastava ja työttömyys on ollut kasvussa.

	2005	2008	2009	2010	2011	2012
Asukasluku	9 827	9 657	9 603	9 472	9 417	9 267
Suomenkielisiä (%)	53,6	53,4	53,5	53,7	53,6	53,6
Ruotsinkielisiä (%)	43,9	43,6	43,4	43,1	42,9	42,9

Syntyneet	89	89	101	87	91	64
Kuolleet	107	118	98	111	112	128
Tulomuutto	375	332	311	294	389	274
Lähtömuutto	435	400	406	421	411	407

Ikäjakama 2012 (%) 0-14v 15-64v 65v-

Hanko 14,3 61,0 24,7

TAULUKKO 1: Hangon kaupungin väestönkehitys (www.hanko.fi, Hangon kaupunki)

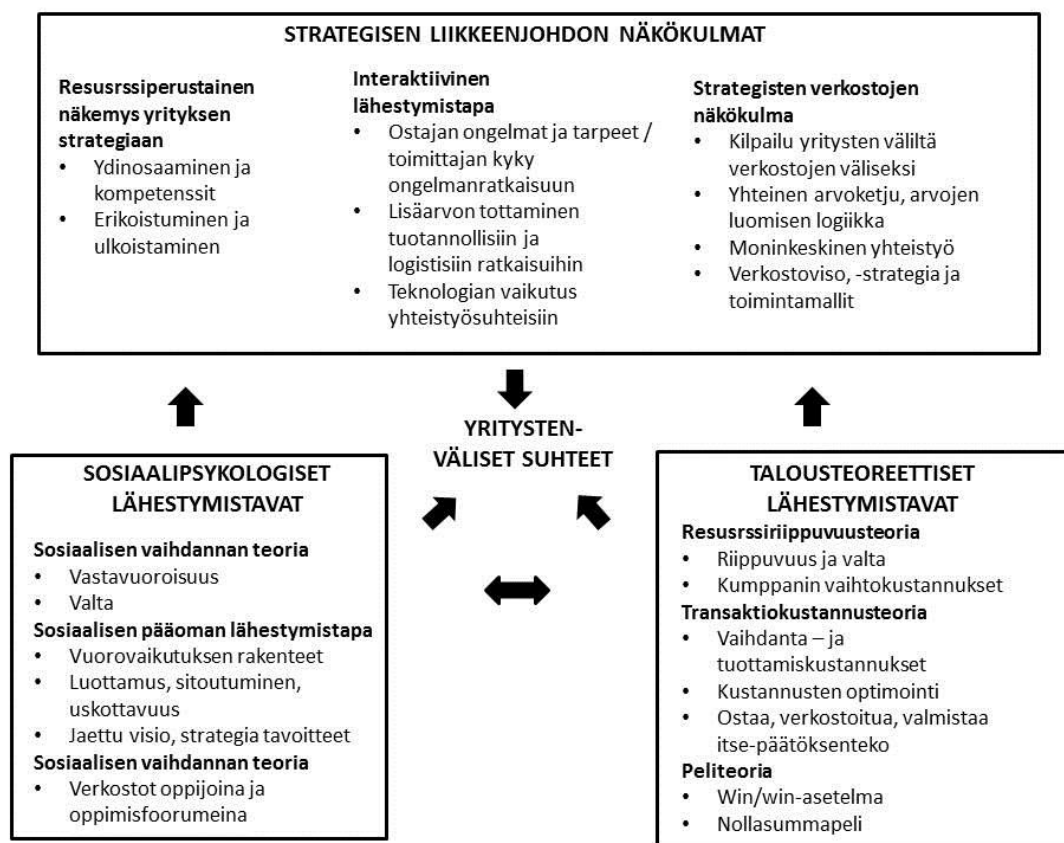
3 Verkostot, liiketoimintaverkot ja arvonaluonti

Useat tutkijat ja yritykset pitävät yritysten, yrittäjien ja yksilöiden keskeisenä menestystekijänä kykyä toimia osana verkostoa ja rakentaa omia liiketoimintaverkkoja. Verkostojen avulla yritykset hakevat uusia liiketoimintamahdollisuuksia, laajentavat omaa osaamistaan, vahvistavat kilpailukykyään ja tavoittelevat parempia tuottoja. (Jarillo 1993; Parolini 1999; Möller ym. 2009; Valkokari ym. 2008.) Voidaan todeta, että kyvystä luoda, johtaa ja hyödyntää liiketoimintaverkkoja on muodostunut yksi tärkeimmistä kyvykkyyksistä yritystoiminnassa.

Verkostoilmiö on teoreettisesti monimuotoinen ja haasteena on lähestymistapojen ja termien runsaus ja päällekkäisyys. Samoista asioista keskustellaan usein eri termeillä ja eri asioista samoilla termeillä. Tunnetuimmissa alan teorioissa puhutaan makroverkostoista tai toimialoista verkostoina ("industrial networks" - Axelsson & Easton 1992), liiketoimintaverkostoista ("business networks" - Ford ym. 2003), arvoverkostoista ("Value Nets" - Parolini 1999), strategisista verkostoista tai verkoista ("strategic networks" - Jarillo 1993), verkostoyrityksistä (Ollus ym. 1999, 1999a) ja strategisista yritysverkostoista ("strategic enterprise networks" - Hyötyläinen 2000). (Möller ym., 2004, 29.) Tässä opinnäytetyössä verkostoilmiötä lähestytään liiketaloudellisesta näkökulmasta.

3.1 Näkökulmia verkostoitumiseen

Tässä opinnäytetyössä verkostot nähdään ennen kaikkea liiketoiminnallisesta näkökulmasta. Verkostoitumista ja yritysten välisiä suhteita käsittelevät teoriat voidaan karkeasti jakaa kolmeen ryhmään; sosiaalipsykologisiin, talousteoreettisiin ja liikkeenjohdollisiin tarkastelutapoihin. (Vesalainen 2006, 29.)



KUVIO 7: Teoreettisia näkökulmia verkostojen tarkasteluun. Mukailten Vesalainen 2006, 35.)

Sosiaalipsykologisten teorioiden keskiössä on ihminen ja verkostoituminen nähdään ennen kaikkea henkilösuhteyksienä, vaikka näkökulmaa laajennetaan usein mm. ryhmien ja organisaatioiden tarkasteluun. (Vesalainen 2006, 30-31.)

Sosiaalinen vaihdannan teoria (Social Exchange theory) perustuu oletukseen vastavuoroisuudesta. Osapuolien toimintaan vaikuttaa sekä yhteinen menneisyys että mahdollinen yhteinen tulevaisuus. Sosiaalisen pääoman teoriassa (social capital - approach) korostuvat henkilöiden väliset suhteet ja niiden laatu ja määrä. Tarkastelutapaa voidaan laajentaa koskemaan myös ryhmiä, organisaatioita, verkkoja ja verkostoja. Yrityksellä voi olla henkilösuhteidensa kautta sosiaalista pääomaa (katso luku 3.3), jolla on positiivisia vaikutuksia liiketoiminnan harjoittamisessa. (Vesalainen 2006, 30.)

Organisaatio- ja talousteoreettisia näkökulmia ovat mm. resurssiriippuvuusteoria, transaktiokustannusteoria ja peliteoria. Resurssiriippuvuusteoria keskittyy yksilön sijaan organisaatiotasoon ja perustuu siihen, että yrityksen on hankittava resursseja toimintaansa varten. Teorian keskeisiä käsitteitä ovat valta, riippuvuus, ja yhteistyökumppanin vaihdosta aiheutuva vaihtokustannus. Suuret vaihtokustannukset tarkoittavat suurempaa riippuvuutta. Teorian

mukaan yrityksen asema verkostossa määräytyy sen hallinnoimien resurssien määrästä ja laadusta. (Vesalainen 2006,31.)

Transaktiokustannusteoria liittyy yrityksen päätöksentekoon siitä, kannattaako jokin resurssi ostaa, tehdä itse vai hankkia verkoston kautta. Kustannuksia pohditaan vaihdannan ja itse tekemisen välillä. Vaihdantakustannuksiin lasketaan myös esim. luottamuksen puuttumisesta, epävarmuudesta tai informaation kulun heikkoudesta aiheutuneet kulut. (Vesalainen 2006,31-32.) Vesalaisen (2006,64) mukaan Coasen (1937) ja Williamsonin (1975, 1981, 1985) kehittämä lähestymistapa täydentyi myöhemmin Thorellin (1986) verkostovaihtoehdolla, johon sisältyy myös ostamisen ja itse tekemisen välimuoto.

*”Succesfull business strategy is about actively shaping the game
you play, not just playing the game you find”*

Brandenburger ym. 1995, 58.

Harvard Business Schoolin professori Adam M. Brandenburger ja Yale Business Schoolin professori Barry J. Nalebuff käsittelevät artikkelissaan The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy (Harvard Business Review, 1995) yritysten arvoverkkoja ja strategiaa peliteorian näkökulmasta. Brandenburger ja Nalebuff viittaavat artikkelissaan 1944 julkaistuun, John von Neumannin ja Oskar Morgensternin kirjaan Theory of Games and Economic Behaviour, joka käsittelee tilanteita, jossa yritysten menestykseen vaikuttaa liiketoimintaverkon jäsenten keskinäinen riippuvuussuhde.

Neumann ja Morgenstern erottavat liiketoimintaan liittyvistä peleistä kaksi eri pelityyppiä, sääntöihin perustuvan (rule-based games) ja säännöttömyyteen perustuvaan pelityypin (freewheeling games). Sääntöihin perustuvassa pelissä osallistujat toimivat erikseen määriteltujen ”sitoutumissääntöjen” (rules of engagement) mukaan. Sitoutumista määrittävät säännöt voivat määräytyä esimerkiksi sopimusten, lainaehtojen, kauppaehtojen tai toimialakäytäntöjen perusteella. Säännöttömyyteen perustuvassa pelissä osallistujien toimintaa eivät määrittele mitkään ulkopuoliset rajoitteet tai säännöt. Liiketoiminta on monimutkainen sekoitus molempia pelityyppejä. (Brandenburger ym.1995, 57-58.)

Peliteoria tarjoaa sääntöihin perustuvaan peliin periaatetta ”to every action, there is a reaction”, mikä ei kuitenkaan tarkoita sitä että ne liittyisivät suoraan vastapuoleen, olisivat vastaavanlaisia tai vastaisivat odotuksia. Yrityksen on analysoitava muiden verkkoon kuuluvien mahdollisia reaktioita omaan toimintaan ja peilata omia mahdollisia reaktioita ja strategiaa niihin niin pitkälle tulevaisuuteen kuin mahdollista. Yrityksen on verkosto- ja verkkostrategiassaan huomioitava se, mitä mahdollisia vaikutuksia tämän hetken päätöksillä ja teoilla on

tavoitteiden saavuttamiseen ja siihen, mitä yritys haluaa tulevaisuudessa olla. (Brandenburger ym.1995,58.)

Säännöttömyyteen perustuvaan peliin peliteoria tarjoaa periaatetta, jonka mukaan ”et voi ottaa pelistä enempää kuin mitä siihen annat”. Miten määritellään yksittäisen osallistujan peliin tuoma lisäarvo? Sen saa artikkelin mukaan selville kun tarkastelee yhdessä luotua arvoa, poistaa valitun osallistujan ja tarkastelee kuinka paljon arvoa jäljelle jääneet osallistajat pystyvät tuottamaan. Toisten osallistujien lisäksi on hyvä arvioida omaa arvonluontikykyä valitussa liiketoimintaverkossa. Molemmat peliteorian periaatteet pitävät sisällään näkökulman muutoksen; liiketoimintaa ja arvon luomista liiketoimintaverkoissa pitää tarkastella ennen kaikkea muiden osallistujien näkökulmasta. Jotta yritys voi määritellä oman arvonsa ja asemansa liiketoimintaverkoissa, sen pitää pohtia mitä lisäarvoa se voi tuoda toisille liiketoimintaverkon toimijoille, ei vain sitä, mitä yritys itse voi toisilta saada. (Brandenburger ym.1995,58.)

Vesalainen (2006,35) jakaa strategisen liikkeenjohdon näkökulmat kolmeen luokkaan; resurssiperustaiseen, interaktiiviseen ja strategisten verkostojen näkökulmaan. Resurssiperusteinen teoria (Hamel & Prahalad, 1990) perustuu yrityksen ydiosaamiseen (core competence) ja kykyyn hyödyntää sitä (core capability). Resurssiperusteinen teoria ottaa kantaa myös resurssien valikointiin, erikoistumiseen ja karsimiseen. Tämä liikkeenjohdollinen näkemys resurssien valinnasta näkyy myös yritysten suunnitellessa rekrytointeja, hankintoja tai jonkin toiminnan ulkoistamista. (Vesalainen 2006, 33.)

Interaktiivinen lähestymistapa tarkastelee verkostoja vaihdantasuhteen kehittämisen ja yritysten välisen yhteistyön näkökulmasta. Lähestymistapa nostaa esiin ostajan tarpeet ja toimittajan kyvyn löytää ratkaisu, sekä sosiaalisen että fyysisen vaihdannan kautta saatu lisäarvo sekä teknologian vaikutus yhteistyösuhteeseen. Näkökulma nostaa esiin kolme haastetta, jotka vaikuttavat suhteeseen: tarve-epävarmuus tulee esiin silloin, kuin yritys ei osaa määritellä riittävän tarkasti mitä se tarvitsee, markkina-epävarmuudesta on kyse silloin, kun liittoutuminen yhden toimittajan kanssa rajaa mahdollisuuden hyötyä kilpailevien toimittajien tarjonnasta ja vaihdantaan liittyvä epävarmuus liittyy teknologisiin, kulttuurillisiin, tiedollisiin eroavuuksiin ja sitä kautta palvelun toimitukseen liittyvään epävarmuuteen. (Vesalainen 2006,33-34.)

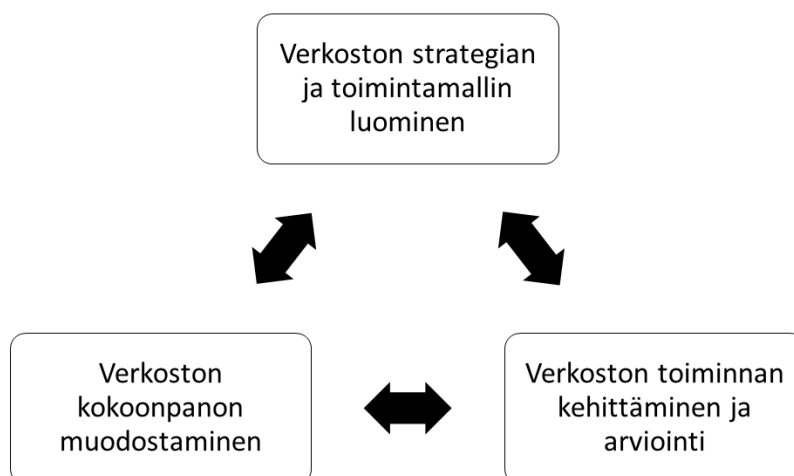
3.1.1 Verkostot ja strategia

Yhteistoimintaverkot ovat jäsenilleen usein strateginen valinta, minkä johdosta niitä kutsutaan usein myös strategisiksi verkoiksi tai arvoverkoiksi. Jälkimmäinen nimitys tulee siitä, että ne kilpailevat arvon tuottamisessa verkon loppuasiakkaille ja muodostavat aina myös tietyn ”arvojärjestelmän tai -systeemin”. (Möller ym. 2004, 29-30; Parolini 1999.)

Strategian tavoitteena on vahvistaa yrityksen kilpailukykyä ja sitä kautta parantaa yrityksen asemaa ja ansaintaa markkinoilla. Kilpailukyvyyn yksi keskeisimpiä tekijöitä on liiketoimintaosaaminen. Valkokarin mukaan yrittäjäyys-, verkosto- ja innovaatiotutkimusten perusteella liiketoimintaosaamisen määrittäyty seuraavasti: liiketoimintaosaamista on kyky asemoida liiketoiminta, rakentaa verkostot liiketoimintaa tukemaan ja tunnistaa tuotteen tai palvelun käyttämisen prosessit. (Valkokari 2006.)

Verkoston sisäiset rakenteet ja yritystenväliset suhteet eivät ole staattisia, vaan dynaamisia, jatkuvasti muuttuvia ja kehittyviä. Verkostot kehittyvät yhdessä toimintaympäristönsä kanssa, joten niiden kehitystä on tarkasteltava sen kontekstissa. Yrityksissä tehdään strategisia linjauksia yhteistyösuhteiden tavoitteisiin ja kehittämiseen liittyen, sekä yrityksen asemointiin erilaisiin verkostorooleihin eri verkostoissa. Verkoston kokoonpanon ja tavoitteiden pohtiminen on jatkuva strateginen prosessi, jota tehdään niin yritys- kuin verkostotasollakin. Verkostoyhteistyön onnistuminen edellyttää toimijoiden yhteisen näkemyksen muodostamista. Verkostojen sisäisen dynamiikan lisäksi yhä tärkeämmässä osassa on pohdinta verkoston asemasta muihin verkostoihin nähden, verkostotasolla tehtävät strategiset linjaukset sekä uusien liiketoimintamahdollisuuksien tunnistaminen verkostojen tasolla. (Valkokari ym. 2006, 28.)

Verkoston yhteisen strategian ja näkemyksen luominen, sekä strategisen verkoston ohjaus ovat keskeisiä tekijöitä, joilla voidaan saada aikaan kilpailuetua. Olennaista on muodostaa yhteinen käsitys verkoston tarkoituksesta ja tavoitteista, minkä avulla mahdollistetaan osaamisen yhdistäminen, uusien liiketoimintamahdollisuuksien luominen, verkoston joustava strateginen ohjaaminen sekä verkostoyritysten sitoutuminen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Verkostostrategia muodostetaan strategisen ja rakenteellisen kontekstin sekä muuttuvan markkinatilanteen ristipaineessa. Verkostostrategian muodostaminen on eräänlainen jatkuva dialogi verkoston strategisen ja rakenteellisen kontekstin välillä. (Valkokari ym. 2006, 28.)



KUVIO 8: Yritysverkon strateginen kehittäminen. (Valkokari 2006.)

Liiketoimintaverkostoja voidaan tarkastella myös sen mukaan, mikä niiden tavoite on. Verkosto voi joko parantaa nykyistä, uudistaa nykyistä tai tuottaa täysin uutta liiketoimintaa. (Rajala 2009, 13.) Liiketoimintaverkon luominen tai jo olemassa olevaan liiketoimintaverkkoon pyrkiminen on yrityksen strateginen valinta.

Liiketoimintaverkon muodostaa tietty yritysjoukko, johon kuuluu vähintään kolme jäsentä. Verkko rakennetaan tietoisesti ja tavoitehakuisesti. Verkon rakentaminen tapahtuu yleensä tietyn yrityksen aloitteesta, mutta se voi tapahtua myös useamman jäsenen yhteisestä aloitteesta. Verkolla on tavoite, joka ohjaa sen toimintaa. Kullakin sen jäsenellä on kuitenkin myös omat tavoitteensa. Verkon jäsenillä on tietyt sovitut roolit, joihin liittyvät vastuut sovitusta toiminnoista ja yleensä sopimukset riskinotosta ja ansaintaperiaatteista. (Möller ym. 2004, 29-30.)

Verkostojen vahvuus strategian kannalta on joustavuus. Joustavuus on tärkeää liiketoimintaympäristöissä, jossa tarpeet, tilanteet tai toimijat muuttuvat. Myös muuttuva markkinatilanne pakottaa nopeaan reagointiin. Reagointiherkyys ja joustavuus syntyvät oikean verkostorakenteen ja muutosjohtajuuden osaamisen kautta.

Yves Dos ja Mikko Kosonen käsittelevät teoksessaan *Nopea Strategia* (2008) strategista ketteryyttä, mikä on olennainen osa muutosjohtajuutta. Tekijöiden mukaan strategisesti ketterät yritykset ovat oppineet hyötymään toimintaympäristön muutoksista ja muuttumaan ilman että

niiden vauhti tai ”momentum” hiipuu. (Dos & Kosonen 2008, 15.) Strateginen ketteryys on tärkeää myös yritysten verkostostrategioita laadittaessa tai niitä toteutettaessa. Toimintaympäristö, tavoitteet, liiketoiminta, yritykset ja niiden strategiat ovat jatkuvassa muutoksessa. Voidaan todeta, että olennainen osa verkostostrategiaa on nopea kyky ennakoida, havaita ja reagoida markkinoilla tapahtuviin muutoksiin.

Kososen ja Dozin mukaan nopea strategia edellyttää kolmea ominaisuutta, strategista herkkyyttä, kollektiivista sitoutumista ja resurssien joustavaa käyttöä. (Doz & Kosonen 2008, 28.) Herkkyydellä viitataan kykyyn tunnistaa ja tulkita heikkoja signaaleja, jotka vaikuttavat omaan liiketoimintaan, toimintaympäristöön tai molempiin. Nopeaan strategiaan pystyvät yritykset pystyvät nopeasti tekemään kriittisiä päätöksiä sekä kollektiivisesti sitoutumaan tehtiin päätöksiin. Kolmas tärkeä tekijä on resurssien joustava käyttö. Yrityksen - tai yksilön päätökset tai sitoumukset ovat vain yhtä hyviä kuin niiden takana oleva toteutuskyky. (Doz & Kosonen 2008, 16.)

3.1.2 Liiketoimintaverkkojen rakentaminen ja ruokkiminen

Liiketoimintaverkkojen luokittelu auttaa yrityksiä hahmottamaan verkottunutta liiketoimintaympäristöä ja suunnittelemaan omaa verkostoitumisstrategiaansa. Yritysten yhteistyö- ja verkottumismahdollisuuksia sekä tapoja luokitella liiketoimintaverkkoja on useita. Liiketoimintaverkkoja voidaan luokitella mm. niiden tarkoituksen ja toiminnan luonteen, tavoitteen, organisointimuodon, paikallisuuden, pysyvyys-projektimaisuuden ja sijainnin mukaan. Eräs tapa on luokitella liiketoimintaverkot niiden rakenteen mukaan vertikaalisiin, horisontaalisiin tai moniulotteisiin verkkoihin. Vertikaaliset verkot edustavat kysyntä-toimitus-arvoketjun puitteissa rakennettuja toimittaja- tai kanavaverkkoja, horisontaalisissa verkoissa kyse on yleensä voimavarojen yhdistämisellä haettavasta kilpailuedusta, kyvykkyydestä rakentaa kattavampia tarjoomia, suurempaa kapasiteettia. Moniulotteiset verkot sisältävät sekä vertikaalisia että horisontaalisia jäseniä. (Möller ym. 2004, 30.)

Möllerin, Svahnin ja Rajalan (2004,) mukaan liiketoimintaverkon tavoite ja sen arvontuottamisyjärjestelmän luonne ovat keskeisessä asemassa liiketoimintaverkkojen ominaispiirteiden ja niiden vaatiman johtamiskyvykkyyden hahmottamisessa. Möller jakaa liiketoimintaverkot kolmeen kategoriaan, perusliiketoimintaverkoiksi, liiketoimintaa uudistaviksi verkoiksi ja uutta liiketoimintaa kehittäviksi verkoiksi. (Möller ym. 2004, 35.) Yksinkertaisen luokittelun avulla voidaan tunnistaa strategisten verkkojen liikkeenjohdollisia vaatimuksia sekä muodostaa kuva siitä, miten erilaisia liiketoimintaverkkoja tulee rakentaa ja johtaa.

Partasen ja Möllerin (2011) mukaan aiemmat strategisia liiketoimintaverkkoja koskevat tutkimukset osoittavat, että toimiakseen tehokkaasti ja asiakasarvoa tuottavasti strateginen liiketoimintaverkko tarvitsee vahvan veturiyrittäjän tai hubin. Veturiyrittäjän tai hubin keskeisiä tehtäviä on luoda liiketoimintaverkolle vahva visio, määritellä tavoitteet ja verkoston rakenne sekä löytää kumppanit ja tuottavat yhteistyön muodot. Liiketoimintaverkon veturi on vastuussa yhteistä tavoitetta palvelevasta verkkoinfrastruktuurista, tiedon kulusta ja sen hyödyntämisestä. Veturiyrittäjä vastaa myös liiketoimintaverkon yhteisen brändin luomisesta, luottamuksen ja vastavuoroisuuden vahvistamisesta sekä yhteistyökumppaneiden motivoinnista.

Parolinin (1999) arvontuottamisjärjestelmä (Value Creation System) puolestaan perustuu näkemykseen, jonka mukaan tarjooma, eli tuote, palvelu tai systeemi, on joukko arvotoimenpiteitä, joita toteuttavat eri yritykset tai toimijat. Arvontuottamisjärjestelmä on joukko toimenpiteitä, jotka on määritelty loppuasiakkaan näkökulmasta. (Parolini 1999, 71.)

Partanen ja Möller (2011) perustavat strategisten liiketoimintaverkon rakentamisen mallinsa Parolinin arvoverkkoteorian pohjalle. Mallin mukaan strategisessa liiketoimintaprosessissa on kahdeksan vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa määritellään loppuasiakkaalle luotavaan arvoon liittyvät kriittiset tehtävät. Asiakkaan tarpeet ja niihin vastaaminen luovat rakenteen koko liiketoimintaverkolle. Lopputulos ensimmäisestä vaiheesta on asiakkaan tarpeiden ja tarpeisiin vastaavan tarjooman määrittely. (Partanen ja Möller 2011,4.)

Toisessa vaiheessa rakennetaan arvontuottamisjärjestelmä (Value Creation System VCS). Tärkein tehtävä on määritellä bisneskonsepti asiakasarvon tuottamisen perustaksi. Tämä tehdään määrittelemällä arvotoiminnot ja vaatimukset halutun tarjooman toteuttamiseksi sekä toimintojen väliset yhteydet. Tärkeintä on tunnistaa systeemin pullonkaulat ja arvontuottamisen kannalta olennaisimmat toiminnot, sillä niiden hallinta tuo parhaimmat tuotot. (Partanen ja Möller 2011,4.)

Kolmannessa vaiheessa määritellään veturiyrittäjän tavoitteet ja tehtävät; mitkä tehtävät yritys tekee itse ja mitkä tehtävät se ulkoistaa liiketoimintaverkon yhteistyökumppaneille. Rajalan ja Möllerin mukaan veturiyrittäjän tulisi vastata bisneskonseptin ja tarjooman strategisesta kehittämisestä, asiakassuhteiden hallinnasta, lopputuotteen brändin hallinnasta, sitoutumisasteen ja luottamuksen vahvistamisesta sekä tehokkaan yhteistyöinfrastruktuurin rakentamisesta. Näiden tehtävien hallinnointi luo veturiyrittäjälle keskeisen aseman liiketoimintaverkossa sekä mahdollisuuden vallata merkittävä osuus tuotetusta arvosta. (Partanen ja Möller 2011,4.)

Tavoitteiden ja kriittisten arvotoimenpiteiden määrittely määrittelee myös liiketoimintaverkon kilpailuaseman. Oman liiketoimintaverkon ja tarjooman asemaa voidaan arvioida ana-

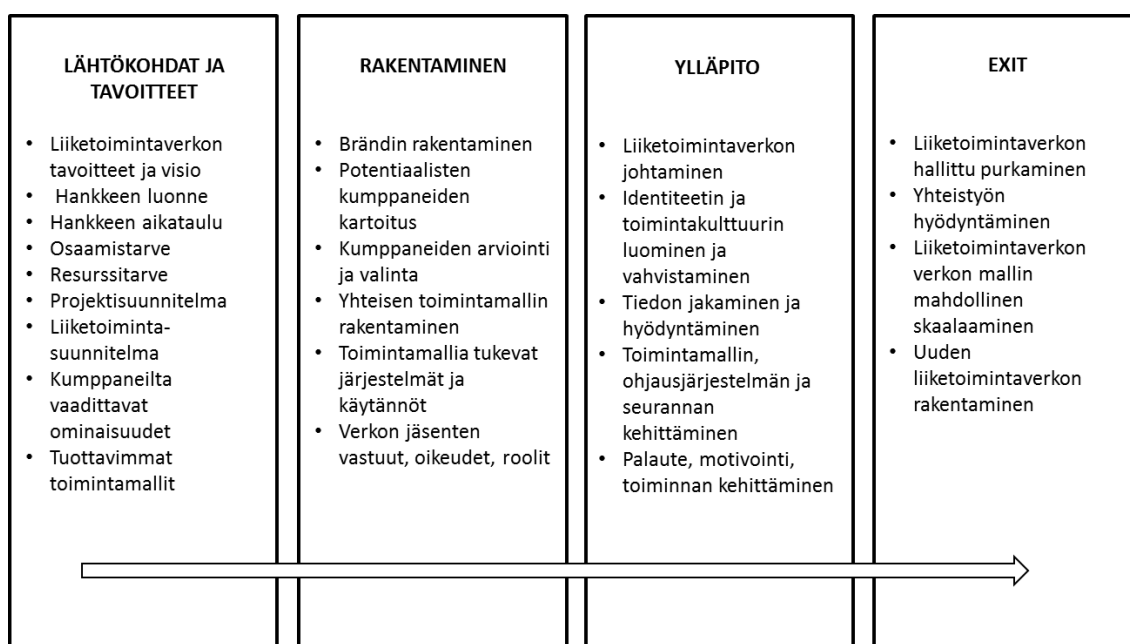
lysoimalla sitä suhteessa markkinaaan. Rajala ja Möller viittaavat Porterin (1980) ja Parolinin arviointimalleihin, joissa kriittiset tekemiset arvotetaan suhteessa markkinoilletulokustannuksiin, kilpailutilanteeseen, korvaaviin tarjoomiin ja omaan asemaan ja rooliin arvontuotannossa. (Partanen ja Möller 2011,4; Parolini 1999, 170.)

Neljäs vaihe on vertailla resursseja ja omaa osaamista tarjooman tavoitteisiin ja niihin arvo-toimintoihin, jotka yritys haluaa totuttaa itse. Tavoitteena on olennaisten arvotoimintojen ja liiketoimintaverkon resurssien ja kykyjen vastaavuus. Analyysi voidaan toteuttaa tunnistamalla kriittiset resurssit ja kyvyt, arvottaa resurssit ja kyvyt suhteessa tuotettuun arvoon sekä arvioida liiketoimintaverkon vahvuudet suhteessa kilpailijoihin. Viides vaihe strategisen liiketoimintaverkon rakentamisessa on arvioida delegoidut, palveluntuotannon ja arvonaluonnin kannalta kriittiset tehtävät. Ulkoistettujen arvotoimintojen analyysin kautta veturiyritys ymmärtää kumppaneidensa liiketoimintaympäristön ja ansaintamallit. Analyysi voidaan toteuttaa samoin kuin kolmannessa vaiheessa. (Partanen ja Möller 2011,4-5.)

Kuudes vaihe liiketoimintaverkon rakentamisessa on kartoittaa potentiaaliset kumppanit ja seitsemäs kumppanineuvottelujen käyminen. Kaikki arvotoiminnot jotka on päätetty ulkoistaa, on listattava ja kartoitettava potentiaaliset kumppanit. Kun lista on koossa, arvioidaan kumppanien strateginen asema liiketoimintaverkossa, kilpailullinen riski, toimituskapasiteetti, yhteensopivuus yhteistyökumppanina, sekä kokemus ja kyky rakentaa luotettavia liikesuhteita. Neuvotteluvaiheessa on tärkeintä neuvotella yhteistyön laajuus, vastuut ja velvollisuudet, riskin ja voitonjako, kumppaneilta odotettavat investoinnit, päätöksentekofoorumit ja sopimusehdot liittyen mm. sopimuksen päättämiseen ja kilpailukielttoon liittyvät ehdot. (Partanen ja Möller 2011,5.)

Kahdeksas vaihe on yritystenvälisen yhteistyön lanseeraaminen. Yksi tärkeimmistä elementeistä yhteistyön kannalta on kyky rakentaa luottamusta. Mitkä tekijät sitten vaikuttavat luottamuksen syntymiseen? Partanen ja Möller viittaavat McCutcheonin ja Dwyerin (2000) määrittelmään, jonka mukaan yritys voi rakentaa luottamusta neljällä tavalla: yrityksen aiemmat suoritukset ja historia osoittavat luotettavuuden ja kompetenssin, kahden yrityksen välinen, toistuva vuorovaikutus ennustaa luotettavan yhteistyön olevan todennäköinen, konkreettiset teot osoittavat hyvät aikeet tai läpinäkyvän toimintamallin kautta saavutettava luottamus tai referenssit, joissa muut yritykset ovat todistettavasti todenneet yrityksen luotettavaksi. (Partanen ja Möller 2011,5.)

Kirjallisuudessa on useita kuvauksia verkostoitumisen ja verkottumisen vaiheista, Useimmat esitetyt mallit kuvaavat verkostoitumisprosessista pääosin vain verkoston muodostumisvaihetta eivätkä verkoston koko elinkaarta. (Valkokari 2006,15.)



KUVIO 9: Liiketoimintaverkon rakentaminen ja ylläpito (Mukaillen Möller, Rajala, Svahn 2004, Partanen J. & Möller, K., 2011, Valkokari, 2006, 15.)

Monessa mallissa verkoston elinkaari päättyy vaiheeseen ”hajoaminen” tai ”purkautuminen”. Projektimuotoisessa liiketoiminnassa liiketoimintaverkko ei ole, eikä sen ole tarkoituskaan olla pysyvä. Käytän yllä olevassa mallissa termiä ”exit”, joka kuvaa yhden toimijan hallittua ja suunniteltua irtautumista liiketoimintaverkosta tai vaihtoehtoisesti liiketoimintaverkon olemassaolon hallittua päättämistä.

3.1.3 Verkostojen johtaminen

Verkottuminen muuttaa liiketoiminnan johtamisen haasteita, tapoja ja johtamiskeinoja. Verkostojen johtaminen on monesti epäsuoraa toimintaa, joka suuntautuu tiedon keräämiseen, verkoston toimijoihin vaikuttamiseen, sosiaalisten ja rakenteellisten sidosten hallintaan sekä asioiden johtamiseen. Liiketoimintaverkkojen johtaminen edellyttää useiden eri toimijoiden intressien ymmärtämistä ja yhteensovittamista. Verkostoissa johtaminen liittyy verkoston rakennetta, toimijoita ja toimintaa koskevaan osaamiseen. (Rajala, Westerlund 2008, 155-157.)

Veturiyritys määrittelee verkon johtamismallin, eli sen miten verkon johtaminen on organisoitu ja minkälaisen käytäntöjen mukaan verkkoa johdetaan. Verkon johtamismallia voidaan arvioida esimerkiksi sen toiminnan arvioidun tehokkuuden kannalta, kannustavuuden ja yhteisöllisyyden kautta tai epäsuorasti sillä, miten hyvin verkko saavuttaa tärkeimmät tavoitteet.

sa. Eräs tapa arvioida johtamismallin toimivuutta on selvittää jäsenyritysten keskuudessa miten hyvin kukin yritys tuntee verkon tavoitteet, oman roolinsa verkostossa, siihen liittyvät vastuut ja avaintehtävät. On myös arvioitava, saako yritys toimintansa ohjauksen kannalta liiketoimintaprosessin ohjaustiedot oikeille henkilöille kohdistettuna ja oikeaan aikaan ja saako yritys riittävää ja oikea-aikaista tietoa verkon toiminnan mahdollisista muutoksista. (Möller ym. 2004, 74.)

Johtaminen liiketoimintaverkoissa ja verkostoissa on ennen kaikkea vaikuttamista. Miten motivoida, aktivoida ja koordinoida verkoston muita toimijoita kohti ennalta asetettuja tavoitteita? Liiketoimintaverkon toimijoiden yhteinen tavoite on keskeinen vaikuttamisen väline. Yhteisen tavoitteen lisäksi kullakin toimijalla on omat verkostoa koskevat tavoitteet ja odotukset sekä omat liiketoiminnalliset tavoitteet. (Rajala, Westerlund 2008, 156-157.)

Johtaminen liittyy myös eri toimijoiden resurssien integrointiin, mikä ilmenee yhdessä toteutettavien tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä, jolloin kyse on useiden toimijoiden yhdessä toteuttamasta verkottuneesta tarjoomasta (Rajala, Westerlund 2008, 156-157.)

Liiketoimintaverkoissa johtaminen on myös yhteisten tavoitteiden ja resurssien koordinoitua, mikä usein tarkoittaa projektin-, ajan- ja resurssien hallintaa. VRIN-ominaisuudet määrittävät arvotoimintojen suhteellista ansaintamerkitystä. Ominaisuudet tai resurssit, jotka ovat arvokkaita (Valuable), harvinaisia (Rare), vaikeasti kopioitavia (Inimitable) ja vaikeasti opittavissa tai siirrettävissä (Non-tradable), luovat yritykselle vahvan verkostoaseman. (Möller ym., 2004, 226.) VRIN-resurssit vaikuttavat verkoston valtasuhteisiin. (Rajala, Westerlund, 2008, 158.) Arvotoimintojen ei tarvitse tuottaa konkreettisia tuotteita tai laitteita. esimerkiksi kyky kehittää vahva brändi, luoda ja hallita asiakassuhteita tai koordinoida muiden toimijoiden arvotoimintoja voi tuottaa vahvan verkostoaseman. (Möller ym. 2004, 229.)

Tikkanen ja Aspara (2008, 121) määrittelevät verkostokyvykkyyden resurssien, liikkeenjohdollisen älyn ja suuntaamiskyvyn kompleksiseksi yhdistelmäksi ja jakavat ne kahteen tyyppiin. Toinen verkostokyvykkyyden ilmenemismuoto liittyy kyvykkyyksiin, joilla rahaa ja muita resursseja luovasti yhdistämällä kehitetään arvon tuotto- ja valtaamiskyvyltään optimaalisia tarjoomakonsepteja ja sisäisiä prosesseja. Toinen verkostokyvykkyyden ilmentymä liittyy siihen, kun tarjoomia, prosesseja ja muita resursseja yhdistelemällä lopputulos konvertoidaan tuottavasti takaisin rahaksi, alkuperäistä panostusta suuremmaksi, eli tuotoksi. Verkostokyvykkyyteen liitetään liiketoimintaosaamisen ja sen luovan hyödyntämisen lisäksi lähes poikkeuksetta johtajuus.

Jim Collins esittelee klassikoksi kohonneessa kirjassaan Hyvästä Paras (2005, 46) idean viidennen tason johtajuudesta. Viidennen tason johtajuudessa yhdistyy rautainen ammattilaisuus ja

tarve olla korostamatta itseään tai omia saavutuksiaan. Terve nöyryys ja toisten kunnioittaminen tuovat tuloksia kunnianhimon kohdistuessa yhteiseen asiaan ja verkoston etuun, ei omaan itseen.

Collinsin johtamisen viisi tasoa ovat 1) Kyvykäs yksilö, joka tekee tuottavaa työtä taitojensa, tietojensa ja hyvien työskentelytottumisten ansiosta, 2) Aikaansaava tiimin jäsen joka edistää yksilöllisten kykyjensä ansiosta tehokkaasti ryhmän tavoitteiden saavuttamista 3) Pätevä asioiden johtaja, joka organisoii ihmisiä ja resursseja ennalta määriteltyjen tavoitteiden tehokasta ja tuloksellista toteuttamista varten, 4) Tehokas ihmisten johtaja taas innostaa sitoutumaan selvään ja motivoivaan visioon ja kannustaa parempiin suorituksiin, 5) Viidennen tason johtaja luo pohjaa pysyväälle paremmuudelle olemalla ihmisenä vaatimaton mutta ammatti-ihmisenä voimakastahtoinen. Tasolta toiseen ei tarvitse siirtyä numerojärjestyksessä, vaan alempia tasoja voi vahvistaa. Viidennen tason johtaja hallitsee kuitenkin alemmat tasot. (Collins 2008, 46).

Johtamisen viisi tasoa voisi yhtä hyvin nimetä johtajuuden viideksi tasoksi. Harva yksilö joko on tai ei ole viidennen tason johtaja, pikemminkin niin, että osassa johtajista on enemmän viidennen tason johtajuutta kuin toisissa. Henkilösuhteilla on verkoston toimivuuden ja asioiden sujumisen kannalta suuri merkitys. Verkostoissa johtajuus ei perustu välttämättä hierarkiaan, vaan ansaittuun arvostukseen ja käskemisen sijaan houkutteluun.

Teknologian kehityksen ja kaupankäynnin alueellisen laajentumisen myötä vaihdantajärjestelmät ovat kehittyneet ihmisten välisistä järjestelmistä organisaatio- ja teknisiin järjestelmiin ja integroituihin hybridijärjestelmiin, jolloin vaihdanta muuttuu kahdensivuisesta monimuotoisiin, kompleksisiin vaihdantaketjuihin ja -verkostoihin. Teknologian ja ICT-palveluiden merkitys verkostoliiketoiminnassa ja verkostojen johtamisessa on kasvanut.

3.1.4 Verkostot, liiketoimintaverkot ja arvonluonti

Liiketoimintaverkon arvontuottamiskyvykkyyden lopullisia arvioijia ovat verkon tarjooman asiakkaat, jotka valinta- ja ostopäätöksensä kautta arvottavat eri verkkojen arvontuotantokyykyä. Arvo ilmenee mm. asiakkaiden maksamissa hinnoissa, asiakkaiden kokemuksessa ja sitä kautta esim. suositteluna. Arvontuottamisjärjestelmä muodostuu niistä arvotoiminnoista ja niitä hallitsevista yrityksistä, joita tarvitaan tarjoaman kehittämiseen, tuottamiseen ja markkinointiin loppuasiakkaille. (Möller ym. 2004, 29-30.)

Tämän opinnäytetyön kehittämistehtävänä oli luoda liiketoimintaverkko Merihanko-hankkeen brändin luomiseksi sekä markkinoinnin toteuttamiseksi. Möllerin (2004, 2009) mukaan liike-

toimintaverkon arvontuotannossa keskeistä on kyky luoda tarjooma, millä saavutetaan ja ylläpidetään liiketoiminnalliset tavoitteet ja haluttu asiakaskysyntä. Tämä puolestaan näkyy usein myös vahvana brändinä.

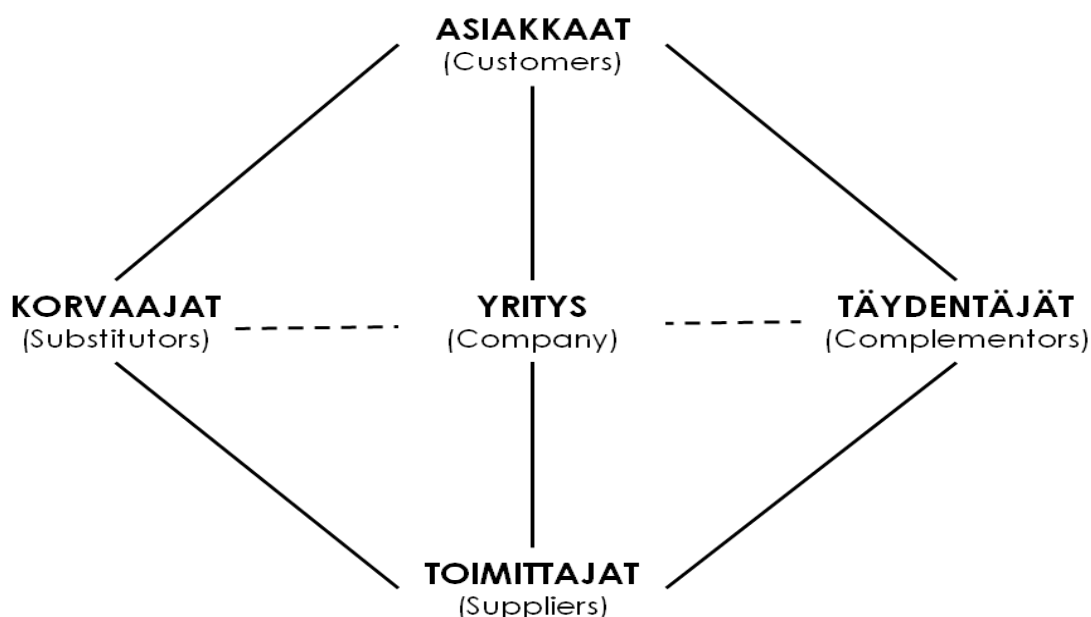
Yksi tunnetuimmista ja eniten käytetyistä työkaluista arvomuodostuksessa on Harvardin yliopiston tutkijan Michael Porterin kehittämä ja 1985 julkaisema malli yrityksen arvomuodostusprosessista. (Parolini 69-68,1999). Parolinin mukaan Porter on todennut, että yrityksen arvoketju sulautuu laajempaan aktiviteettien virtaan kuin mitä klassikko-mallissa kuvataan ja siihen vaikuttavat myös muiden yritysten arvoketjut. Toimittajat ja kanavat tarjoavat palveluita ja tuotteita, joilla voi olla vaikutus sekä ostajan että yrityksen omaan liiketoimintaan. Kilpailuedun saavuttaminen ja säilyttäminen eivät riipu vain siitä, että ymmärtää vain oman yrityksen arvoketjun, vaan kuinka yrityksen toiminta liittyy laajempaan arvoketjujen verkoon. (Parolini 70,1999.)



KUVIO 10: Arvoketju (The Value System, Michael Porter 1985)

Arvontuottamisjärjestelmä ja arvojärjestelmän käsite pohjautuu Porterin jo vuonna 1980 lanseeraamaan yrityksen ja toimialan arvoketjuajatteluun, jossa yritys nähdään arvotoimintojen osaamisyksikkönä ja samalla osana toimialan arvojärjestelmää. Kun rakennetaan strategista verkkoa, rakennetaan juuri arvojärjestelmää. (Möller ym. 2009,33.)

A.M. Brandenburger ja Barry J. Nalebuff käsittelevät artikkelissaan The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy (Harvard Business Review 1995) arvontuotantoa liiketoimintaverkoissa peliteorian näkökulmasta. Peliteorian mukaan liiketoiminnassa on kyse ennen kaikkea arvosta ja arvon luomisesta. Arvoverkko-malli kuvaa yrityksen arvontuotantoon vaikuttavia osallistujia ja heidän keskinäisiä riippuvuussuhteita. Yrityksen näkökulmasta on kyse arvon luonnista (Value Creation) ja arvon valtaamisesta (Value Capturing). (Brandenburger ym. 1995, 59.) Tikkanen (Tikkanen ym. 2008, 48) mukaan teorian peruslogiikka toimii niin, että asiakkaille tuotettavasta arvosta kaapataan osa yrityksen arvoksi eli nettoansainnaksi tai nettokassavirraksi.



KUVIO 11: Arvoverkko (Brandenburger ym. 1995, 60.)

Arvoverkko-mallin mukaan vuorovaikutus tapahtuu kahdessa ulottuvuudessa. Vertikaalinen ulottuvuus sisältää yrityksen asiakkaat ja toimittajat. Resurssit, kuten raaka-aineet, työvoima virtaavat toimittajilta yritykseen ja tuotteet ja palvelut virtaavat yrityksestä asiakkaille. Rahavirrat kulkevat vastakkaiseen suuntaan, asiakkailta yritykselle ja yritykseltä toimittajille. Horisontaalisessa suunnassa ovat korvaajat ja mahdollistajat, joiden kanssa yritys on yhteydessä mutta joiden välillä ei ole suoraa toimitussuhdetta. (Brandenburger ym. 1995, 60.)

Korvaajat edustavat vaihtoehtoja, joilta asiakkaat voivat ostaa korvaavia tuotteita tai palveluita tai joille toimittajat voivat myydä resurssejaan. Täydentäjät ovat liiketoimintaverkkoon liittyviä toimijoita joilta asiakkaat voivat ostaa täydentäviä tuotteita tai palveluja ja joille toimittajat voivat myydä tuotteita tai palvelua täydentäviä resursseja. Esimerkiksi peliteollisuudessa korvaajia edustavat toiset pelit ja täydentäjiä pelin luomisen mahdollistavat ohjelmistot. Arvoverkossa ei puhuta kilpailijoista, sillä se ohjaisi huomion liiaksi kilpailuun yhteistyömahdollisuuksien ja yhteisten hyötyjen etsimisen sijasta. Arvoverkko malli kuvaa toimijoiden erilaisia rooleja liiketoimintaverkossa. Yhdellä toimijalla voi olla samaan aikaan erilaisia rooleja. Sama toimija voi edustaa toimittajaa, ostajaa, kilpailijaa tai partenria. (Brandenburger ym. 1995, 60.)

Vertikaalinen ulottuvuus on sekoitus yhteistyötä ja kilpailua. Yhteistyötä tehdään silloin, kun yritys, asiakkaat ja toimittajat yhdistävät voimansa arvonluomiseksi ja kilpailua silloin, tulee

aika jakaa yhdessä tuotettu arvo. Horisontaalisessa ulottuvuudessa taas korvaajien välillä voi olla yhteistyötä ja kilpailu liittyä täydentäjiin. (Brandenburger ym. 1995, 60-61.)

Peliteorian mukaan pelin määrittelevät viisi elementtiä, osallistujat (players), lisäarvo (added value), säännöt (rules), taktiikat (tactics) ja laajuus (scope). Kaikkia liiketoiminnan arvoverkon elementtejä voi muuttaa, ja kaikkiin elementteihin voi vaikuttaa. Osallistujat, asiakkaat, toimittajat, korvaajat ja täydentäjät eivät ole muuttumattomia. Joskus on viisasta vaikuttaa siihen, kuka peliä pelaa, ja määritellä myös oma rooli uudelleen. Lisä-arvo on se elementti, joka määrittelee mitä kukin osallistuja peliin tuo ja myös se muuttuu jatkuvasti. Säännöt luovat pelin rakenteen ja taktiikat vaikuttavat siihen, miten osallistujat hahmottavat pelin ja miten he sitä pelaavat. Laajuus määrittelee pelin rajat, ja niitä voi laajentaa tai supistaa. Menestynyt liiketoimintaverkon strategia arvon luomiseksi alkaa elementtien ymmärtämisellä ja jatkuu niiden muuttamisella. Arvon luominen elementtejä muuttamalla ei itsessään riitä, tuotot tulevat arvon valtaamisesta. Artikkelissa käytetään esimerkkinä Nintedoa, joka myymällä huiman suosion saavuttaneen Super Marion tuotelisenssejä muroista piirrettyihin valtasi arvoa useammalla sektorilla ja samaan aikaan vähensi muiden osallistujien arvoa. (Brandenburger ym. 1995, 60-66.)

Peliteoria tarjoaa lisä-arvon lähteiksi jo käsitellyn sääntöjen muuttamisen lisäksi erikoistumisen sijainnin, luotettavuuden, maineen, palvelun tai teknologian avulla. Osa arvoverkon toimijoista voi olla valmiita maksamaan siitä, että uusi tulokas osallistuu peliin ja osa siitä, että se jättää leikin kesken. Yksittäisen osallistujan arvo voi määräytyä myös itse osallistumisen kautta. Yksittäisen osallistujan tuoma lisä-arvo on yleensä kuitenkin vähäinen verrattuna liiketoimintaverkon yhteen laskettuun arvoon. Kysymys kuuluu, kuinka yksittäinen osallistuja voi vallata tai saada enemmän arvoa kuin mitä se tuo? (Brandenburger ym. 1995, 67.)

Pelin muuttaminen, arvon luominen ja arvon valtaaminen liiketoimintaverkoissa ovat monimutkaisia ja vaikeita prosesseja. Mitään takeita siitä, että yksittäinen osallistuja saa tuomansa arvon takaisin, ei ole. Kaikki osallistuja pyrkivät muuttamaan peliä ja valtaamaan arvoa itselleen. Joskus muutoksista on omalle liiketoiminnalle hyötyä ja joskus haittaa. Pelin muuttaminen, arvon luominen ja arvon valtaaminen liiketoimintaverkoissa on jatkuva prosessi. (Brandenburger ym. 1995).

3.2 Projektimarkkinointi ja verkostot

Projektitoiminta voidaan jakaa yleisellä tasolla kolmentyyppisiin projekteihin. Kokonaisuutta voidaan kutsua projektitoiminnan jatkumoksi. Toisessa päässä jatkumoa ovat yrityksen ulkoiset, ulkoisille asiakkaille myytäviksi tarkoitetut projektit perinteisillä projektiliiketoiminta-

aloilla, kuten rakennusliiketoiminnassa. Ulkoisia projekteja ovat myös tuote- ja palveluliiketoimintaprojektit, joita materiaali ja komponenttivalmistajat ja myös kuluttajapalveluyritykset toteuttavat yksittäisille asiakkailleen. Projektiliiketoiminnan jatkumolla näiden kahden väliin jäävät yritysten sisäiset kehittämisprojektit, joissa kehitetään organisaation rakenteita, prosesseja ja järjestelmiä. Projektiliiketoiminta vaatii aina sekä sisäistä että ulkoista markkinointia. Projekteihin ja projektimarkkinointiin liittyvästä liiketoiminta-osaamisesta on muodostunut strateginen ja keskeinen osaamisalue yhä useammalle yritykselle. (Tikkanen ym. 2008, 14-15.) Projektipohjainen tai -perustainen yritys käyttää ulkoisia toimitusprojekteja liiketoiminnassaan ja suurin osa yrityksen kassavirroista tulee sitä kautta. Projektsuuntautuneen yrityksen kassavirroista huomattava, mutta ei suurin osa, tulee projektien myynnistä.

Rakennusala on toimiala, jolla projektitoiminta on vallitseva tapa tehdä liiketoimintaa. Kilpailulla alalla myynti- ja markkinointitoiminnan kautta voidaan saavuttaa parempia tuloksia. Tämä ei tapahdu ainoastaan suoraan asiakkaisiin kohdistuvaa myyntitoimintaa kehittämällä vaan panostamalla epäsuorasti yrityksen liiketoimintaverkoston ja siihen liittyvien suhteiden pitkäjänteiseen kehittämiseen. Projektiliiketoimintaan liittyvässä strategisessa markkinoinnissa suhteet asiakkaisiin ja muihin kumppaneihin ovat keskeisessä asemassa. (Tikkanen ym. 2008, 22-23.) Projektitoiminta on vallitseva toimintatapa myös kiinteistökehittämisessä ja kiinteistökehittämishankkeiden läpiviennissä. Vaikka projektit voivat kestää suunnitteluvaiheeseen vuosia, päättyy projekti rakennuttajan osalta yleensä hankkeen valmistumiseen.

Strategisesta näkökulmasta käsin projektiyrityksen markkinoinnin tehtävä on moninaisten verkostusuhteiden luomista ja hallintaa. Projektiyritys rakentaa monimuotoista suhdeverkkoa asiakkaisiin, toimittajiin, rahoittajiin, viranomaisiin ja muihin olennaisiin verkostokumppaneihin. Suhdeverkostosta on projektimarkkinoinnin viitekehyksessä käytetty myös termiä projektimarkkinoinnin miljö. Projektiliiketoiminnan keskeisiä kysymyksiä on tämän miljöön hahmottaminen, sen toimintalogiikan ymmärtäminen sekä oman markkinointi- ja myyntitoiminnan sopeuttaminen sen toimintamalleihin. (Tikkanen ym. 2008, 24.)

Tikkasen ja kumppaneiden mukaan markkinoinnissa on korostunut kokonaisvaltainen näkemys, jonka mukaan markkinointi on yrityksen liiketoiminnan kehittämiseen ja johtamiseen liittyvien asiakas-, -toimittaja ja muiden verkostusuhteiden systemaattista johtamista haluttujen intressien edistämiseksi ja toiminnallisten tavoitteiden asettamiseksi ja saavuttamiseksi. Edellä kuvattu markkinoinnin määritelmä soveltuu erinomaisesti projektimarkkinointiin. Liiketoimintaverkoston kokonaisvaltainen johtaminen on projektimarkkinoinnin keskeisin menestystekijä. (Tikkanen ym. 2008, 27.)

3.2.1 Brändi projektiliiketoiminnassa

Brändillä on merkittävä rooli projektiliiketoiminnassa. Brändi on markkinoinnin tutkimuksen mukaan väline, joka vähentää ostajan, käyttäjän, tai yhteistyökumppanin kokemaa epävarmuutta ja riskin tunnetta. Tavallisessa palveluja tuoteliiketoiminnassa ostettava tarjooma on usein valmis, ja siitä on olemassa käyttökokemuksia. Projektimaisessa liiketoiminnassa tarjooma usein kehittyy projektin aikana. Projektiliiketoimintaan liittyy myös ainutkertaisuus ja epävarmuus lopputuloksesta. Asiakas tai yhteistyökumppani ei voi mukaan lähtiessä varmuudella tietää, minkä laatuinen, arvoinen, tai kuinka hyödyllinen lopputulos tai systeemi on, ja kuinka sujuvasti toteutus etenee. (Tikkanen ym. 2008, 71-72.)

Ennen kuin brändi pääsee vaikuttamaan ostajaan, mahdolliseen yhteistyökumppaniin tai verkoston syntymiseen, siihen liittyy yleisimmän bränditutkimuksen tunnistamia funktioita. Yksi tärkeimpiä on tunnettuus, tunteeo potentiaalinen verkostotoimija yrityksen nimen, ja jos näin on, minkälainen mielikuva siitä syntyy? Tunnettuuden lisäksi brändi-tutkimus korostaa imagon, bändimielikuvien tai - assosiaatioiden merkitystä. (Tikkanen ym. 2008, 73-74.) Mitä tuntemattomampi verkon rakentaja on tai mitä radikaalimpaa alan arvojärjestelmän muutosta se on toteuttamassa, sitä paremmin rakentajan on kyettävä havainnollistamaan oma ja verkon liiketoimintasuunnitelman uskottavuus. Kumppanit pitää vakuuttaa sekä yhteistyön hyödyllisyydestä että keskusyrityksen osaamisesta. (Möller 2004, 64.)

Tikkasen mukaan nämä miellelyhtymät voivat liittyä erityisesti tuote-/palvelu-/ tarjoomakategoriaan, eli yrityksen markkinoille tarjoamien tuotteiden ja palveluiden tai itse projektitarjoomien kategoriaan tai kategoriavalikoimaan ja sen

- a) attribuutteihin: yrityksen tuotteen tai palvelun olennaiseen ominaisuuteen (Product - Related Attributes of a brand)
- b) hyötyihin: yrityksen tuotteen tai palvelun, tai itse projektin tarjoamaan tyypilliseen hyötyyn (Benefits of a Brand)
- c) tyypillisiin käyttäjiin: yrityksen tuotteen, palvelun tai itse projektin tyypilliseen käyttäjään tai ostajaan (Typical user, User Imaginery of a brand)
- d) tyypillisiin käyttökonteksteihin: yrityksen tuotteen tai palvelun, tai itse projektin tyypilliseen käyttökontekstiin tai sovellukseen (Typical Use Context / Application, Usage Imaginery of a brand)
- e) yleisiin ominaisuuksiin: yleisiin yritystä tai sen tarjoomaa koskeviin piirteisiin kuten laadulliseen tasoon

(Tikkanen ym. 2008, 74.)

Edellä listatut brändiassosiaatiot ovat yritykselle hyödyllisiä vain silloin, kun ne ovat yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden arvostamia ja asiakkaat mieltävät yrityksen tai sen luoman liiketoimintaverkoston suoriutuvan kyseessä olevan brändiassosiaatitekijän osalta uskottavasti ja hyvin. Näin ollen assosiaatiot vaikuttavat positiivisesti asiakkaiden kokemukseen projektirytyksen brändin houkuttelevuudesta, uskottavuudesta ja luotettavuudesta tietyn tarjoamatyyppin tarjoajana. Projektiliiketoiminnassa projektirytyksen uskottavuus projektitarjoamakategorian tai lopputuotteen luotettavana ja osaavana toimittajana on keskeistä asiakkaan ja yhteistyökumppanin päätöksenteossa. (Tikkanen ym. 2008, 74.)

Lopulliset päätökset projektiliiketoiminnassa tehdään useimmiten sen perusteella millainen mielikuva asiakkaalla tai yhteistyökumppanilla on projektirytyksen kyvystä toimittaa haluttu lopputulos. Tähän vaikuttavat projektirytyksen ymmärrys asiakkaista, yhteistyökumppaneiden toimintaan ja toimialaan liittyvästä liiketoiminnasta sekä yrityksen aiempi kokemus toimialasta tai alan toimijoista. (Tikkanen ym., 2008, 74.) Brändin merkitys kiteytyy aina yksittäisen ihmisen mielipiteessä. Houkutteleva brändimielikuva projektirytykseen ja itse projektiin liittyen tarkoittaa eri ihmisille eri asioita riippuen heidän roolistaan, vastuistaan ja henkilökohtaisista mieltymyksistään. Verkostoissa päätöksen tekijät, vaikutusvaltaisimmat yksilöt ja ryhmät vaihtelevat. Roolinsa mukaan päättäjä voi painottaa taloudellisia hyötyjä, teknistä laatua, prosessien tai yhteistyön sujuvuutta, projektirytyksen mainetta. Brändimielikuvan muodostumiseen voi vaikuttaa myös se, miltä ostopäätös tai yhteistyökumppanuus saa valinnan tekijän näyttämään omissa tai ympäristön silmissä. (Tikkanen ym. 2008, 78-80.)

Yrityksen kilpailukyky asiakkaan näkökulmasta perustuu usean, samassa arvoketjussa vaikuttavan yrityksen yhteistyöhön ja osaamiseen. Verkostomaisessa liiketoiminnassa yritykset ovat riippuvaisia toistensa resursseista ja ammattitaidosta. (Toivola 2005, 11.) Myös brändin houkuttelevuus asiakkaalle muodostuu yhdessä projektia tai hanketta varten luodusta kokonaisuudesta ja sen kokonaisuuden tekijöiden brändeistä. Yhdessä tuotetun brändin ja sen kokonaisuuden eri osa-alueiden tulee olla yhtenäisiä, tasavahvoja ja vastata yhdessä sovittua laatutasoa.

Projektirytyksen uskottavuus vaikuttaa asiakkaiden ostopäätöksiin, mahdollisten yhteistyökumppaneiden haluun kuulua liiketoimintaverkkoon sekä osallistua hankkeen toteuttamiseen. Kiinteistökehityksessä projektirytyksen ja sen liiketoimintaverkon lisäksi sijainnilla on erittäin suuri merkitys hankkeen houkuttelevuuden ja uskottavuuden rakentamisessa. Maalla, kaupungilla, kaupunginosalla tai alueella on kaikilla oma brändinsä, joiden yhdistelmä vaikuttaa hankkeesta syntyvään mielikuvaan ja asiakkaiden ostopäätökseen.

Asiakkaat saavat brändistä tietoa sen fyysisen olemassaolon kautta, palvelukonseptissa mukana olevilta, suunnitellun markkinointiviestinnän kanavien tai epävirallisten kanavien ns. ”puskaradion” kautta, verkkofoorumeilta, tai maksetun tai ansaitun median kautta. (Moilanen & Rainisto 2011,149.)

Projektimarkkinointiin kiinteistökehityshankkeissa ja rakennuttamisessa liittyy olennaisesti myös paikkabrändin käsite. Sijainnilla eli paikalla, oli se sitten maa, kaupunki, asuinalue tai mikrosijainti asuinalueen sisällä on brändin ja verkoston rakentamisen ja tuotteistuksen kannalta suuri merkitys. Sari Klinga on esseissään, pro gradussaan, verkkosivuillaan ja useissa artikkeleissaan käsitellyt asuinalueiden brändäystä ja paikkabrändin käsitettä. Klinga määrittelee paikkabrändäyksen markkinointitoimiksi, joilla tuetaan alueen nimen, symbolin, logon tai muun graafisen ilmeen luomista, joiden avulla alue saa oman identiteetin ja erottautuu muista alueista. Näin vahvistetaan kokemusta, joka liitetään alueeseen sekä miellyttävän imagon luomista. (Klinga 2011,3.) Paikan yksilöllinen imago on markkinoinnin kannalta tärkeää, ja se on myös saatava potentiaalistenkohderyhmien tietoon. Paikan imago muodostuu mm. sen todellisista fyysisistä, toiminnallisista, taloudellisista, kulttuurisista, historiallisista ja sosiaalisista ominaisuuksista. Imagon on perustuttava todellisuuteen. Erottuminen muista on tärkeää. (Kytö,Tuorila & Leskinen 2006,28.)

Paikkabrändiin vaikuttaa monta eri tahoa: omistaja, kaupunki tai viranomaiset, rakennuttaja, rakennusliike, olemassa olevat ja tulevat asukkaat, alueen muut hankkeet, sekä lähialueiden palvelutarjoajat. Paikkabrändäyksen ajankohtaisuuden taustalla on kilpailu investoinneista, asuinalueiden välisen kilpailun kiihtyminen, sekä asukkaiden erilaisiin paikkoihin liittämien mielikuvien tärkeys. Onnistunut ja hallittu paikkabrändäys kasvattaa kohteen vetovoimaa ja luo siitä myönteisiä mielikuvia. Klingan mukaan brändissä on kolme osatekijää: identiteetti, eli tekijän määrittelemä haluttu mielikuva, imago, eli miten brändi todellisuudessa koetaan ja viestintä, joka toimii liimana halutun mielikuvan ja koetun mielikuvan välillä. Paikkabrändi on yhdistelmä mielikuvitusta, todellisuutta ja tulevaisuutta. Mielikuvia voidaan muuttaa. Brändäys on sidosryhmälähtöistä, jossa paikan vahvuus nähdään sen yhteistyöverkostojen ja -kumppaneiden kautta. (Klinga 2011.)

Asuinaluebrändi hyödyttää myös asunnonostajaa, koska brändi lisää alueen houkuttelevuutta, luo alueelle oman yhteisön ja nostaa asuntojen hintatasoa. Klingan mukaan asuinaluebrändissä on neljä ulottuvuutta: paikka, asukkaat, viestintä ja laatu. Paikkaan liittyvät rakennettu ja suunniteltu ympäristö, palvelut ja sijaintitekijät, jotka luovat ”paikan hengen”. Asuinalue on asumistila, mutta myös viihtymis-, viihde- ja vapaa-ajan tila. Asuinalue on enemmän sosiaaliskulttuurinen verkko kuin ”tila”, asukkaat brändäävät aluetta puheillaan ja teoillaan. Viestintään kuuluu olennaisesti markkinointi, brändin ulkoisten merkkien (visuaalinen ilme, logo, jne) luominen, viestintä.

Anneli Juntton mukaan (2010) käsitys tuotteesta on laajentunut muodosta, funktiosta, materiaalista kohti vuorovaikutusta esimerkiksi asuinympäristössä. Juntto pohtii teoksessaan *Asumisen unelmat* ja *Arki* (2010, 225) voisiko tuotekonseptoinnin menetelmää soveltaa myös asumisen kehittämiseen kokonaisuutena. Tämä edellyttää asunnon ymmärtämistä kokonaisvaltaisena tuotteena, joka yhdistää arkkitehtonisen tilan, asunnon varustuksen ja sisustuksen, talotekniikan, kodinkoneet ja muut kodin esineet sekä arkeen liittyvät palvelut. Juntton mukaan tällä hetkellä edellä mainittuja asuinympäristön elementtejä kehitetään ja tuotetaan useimmiten erikseen ja toisistaan irrallaan, vaikka markkinoilla on jo jonkin verran holistisia asumiskonsepteja, joihin liittyy esimerkiksi erilaisia palveluja. Asuminen tuotteena eroaa huomattavasti perinteisestä kuluttajatuotteesta. Kyseessä on laajan toimijaverkoston tuottama, tarkkaan säädelty, usein pitkäkestoinen ja asiakkaalta suurehkoa investointia vaativa rakenne, jonka valintaan vaikuttavat useat eri tekijät. (Jacobson, Pirinen 2010, 225.) Kuluttajien ilmaistut mielipiteet ja käyttäytyminen eivät aina kohtaa. Ääneen lausutut mieltymykset eivät aina kohtaa todellisten valintojen kanssa. (Hasu 2010, 63.)

PAIKKABRÄNDIN RAKENTAMINEN

<p>1. LÄHTÖTILAN ANALYSOINTI & VETOVOIMATEKIJÄT</p> <ul style="list-style-type: none"> Tavoite, mitä konkreettista hyötyä tavoitellaan? (€, kpl, t) Oman alueen ominaispiirteet Muiden vastaavien alueiden ominaispiirteet Oman alueen vetovoimatekijät ja tulevaisuuden potentiaali 	<p>2. IDENTITEETTI, KOHDERYHMÄ YDINVIESTI</p> <ul style="list-style-type: none"> Määritellään alueen vetovoimatekijöiden pohjalta tavoitteita tukeva brändin identiteetti, kohderyhmä ja ydinviestit Rakennetaan verkosto tukemaan tavoitteita 	<p>3. VISUAALINEN ILME, VIESTINTÄ- JA MARKKINOINTISUUNNITELMA</p> <ul style="list-style-type: none"> Tehdään identiteettiä vastaava brand manual, viestintä- ja markkinointisuunnitelma Määritellään seurantajärjestelmät ja kanavat 	<p>4. TOTEUTUS & YLLÄPITO</p> <ul style="list-style-type: none"> Räätälöidään materiaalit kohderyhmittäin ja eri viestintäkanaviin Toteutetaan systemaattista brändin ylläpitoa ja päivitystä Laajennetaan verkostoa
--	--	--	---

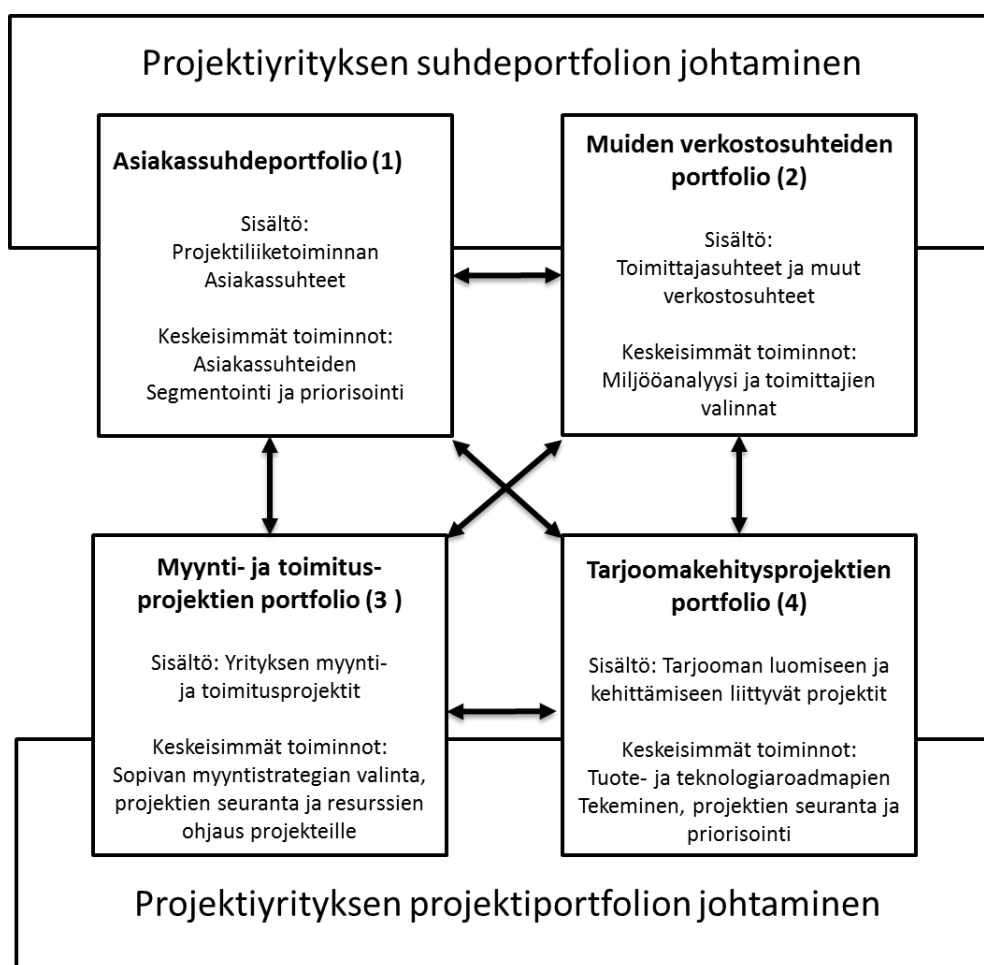
KUVIO 12: Paikkabrändin rakentaminen (Mukaillen Klinga 2011; Kytö & Tuorila & Leskinen 2006.)

3.2.2 Projektiyrityksen markkinointistrategia

Tikkanen määrittelee markkinointistrategian yleisellä tasolla ”systemaattisena toimintaohjelmana, jonka kautta yritys tähtää optimaaliseen arvonluontiin omistajilleen tuottamalla asiakkailleen arvoa asetettujen strategisten ja operationaalisten tavoitteiden mukaisesti”. (Tikkanen ym. 2008, 159.)

Tikkanen ja Aspara (2008) kuvaavat teoksessaan Projektimarkkinointi projektirytyksen markkinointistrategiaa Neljän portfolion mallin avulla. Malli yhdistää projektijohtamisen näkökulman suhdejohtamisen näkökulmaan. Liikkeenjohdollinen portfolio viittaa tiettyjen osalueiden (kuten suhteet ja projektit) joukkoon, jota projektirytyksen tulisi johtaa systemaattisesti strategisten tavoitteiden ja saavuttamiseksi. (Tikkanen ym. 2008, 156.)

Neljän portfolion malli sisältää projektimarkkinointia toteuttavan yrityksen asiakassuhdeportfolio, myynti- ja toimitusprojektiporfolio, muiden verkostosuhteiden porfolio, sekä tarjoomakehitysporfolio. Liikkeenjohdolliset avaintehtävät kahdessa ensimmäisessä koostuvat suhdejohtamisesta, ja kahdessa jälkimmäisessä projektijohtamiseen liittyvistä tehtävistä. (Tikkanen ym., 2008, 156) Malli käsittelee tarjooman kehittämiseen, myyntiin ja markkinointiin, sekä toimitusarkkitehtuurin rakentamiseen liittyviä porfolioita ja soveltuu siksi hyvin kuvaamaan kiinteistökehityshankkeen markkinointistrategian viitekehystä erityisesti verkostojen ja liiketoimintaverkkojen näkökulmasta.



KUVIO 13: Projektiyrityksen markkinointistrategia: Neljän portfolion malli (Tikkanen ym. 2008)

Portfoliojohtamisen tavoitteet yllä esitetystä neljän portfolion viitekehityksessä ovat Tikkasen (2008) mukaan maksimoida neljän portfolion arvoa yritykselle kokonaisuutena, tasapainottaa portfolioita ja niihin liittyviä mahdollisuuksia ja riskejä sekä yhdistää näitä yrityksen liiketoimintastrategiaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Portfoliojohtamisessa on kyse jatkuvasta analysoinnista, päätöksenteosta sekä suhteiden ja projektien uudelleenjärjestelystä ja priorisoinnista. Useimmat liikkeenjohdolliset haasteet kumpuavat portfolioiden keskinäisistä vuorovaikutussuhteista ja monet tehdyt toimenpiteet vaikuttavat samaan aikaan useampiin portfolioihin yllättävälläkin tavalla. (Tikkanen ym. 2008, 163). Myös aiemmin esitellyssä peliteoriaan pohjaavassa Arvoverkko-mallissa (Brandenburger ym. 1995.) korostetaan jatkuvaa analysointia, yrityksen reaktiokykyä ja rakenteita, jotka mahdollistavat nopean reagoinnin muuttuvissa tilanteissa. Voidaan todeta, että liiketoimintaverkkojen markkinointistrategiassa on pyrittävä huomioimaan oma ja muiden kyky johtaa muutosta ja muutoksessa.

Tikkanen (2008) tiivistää neljän portfolion johtamisen olennaiset ominaisuudet seuraavien seikkojen suhteen: portfolion sisältö, portfolion arvo yritykselle, portfoliokohtaiset avaintavoitteet, keskeisimmät portfoliojohtamisen toimenpiteet ja kunkin portfolion sisäiset synergiat. Asiakassuhdeportfolion hallinta on yrityksen arvonnäytteen keskeisimpiä määrittäjiä. Sekä olemassa olevat että uudet asiakassuhteet mahdollistavat yrityksen ansainnan ja luovat puitteet asiakkaiden luottamukselle projektiyritystä ja sen tarjoomaa kohtaan. Asiakassuhteet antavat myös arvokasta tietoa myös siitä, miten yrityksen tarjoomaa voidaan kehittää ja luoda uusia tapoja tuottaa arvoa. Asiakassuhdeportfolion johtamisessa avaintavoite on luoda ja ylläpitää kannattavia asiakassuhteita. (Tikkanen ym. 2008, 163-164.)

Asiakassuhdeportfolion johtamisen prosessi sisältää erilaisia toimintoja, kuten asiakasryhmien ja yksittäisten asiakkaitten tunnistamista, asiakastiedon hankkimista, asiakassuhteiden luomista ja ylläpitoa, asiakkaiden mielikuvien muokkaamista ja myymistä. Asiakassuhdeportfolion keskeisimmät toimenpiteet ovat asiakassuhteiden segmentointi ja priorisointi. Projektiyritykset ovat usein asiakkaiden ja muiden verkostonsa jäsenten kanssa yhdessä ideoineet, millaisia ratkaisuja ylipäänsä voitaisiin kehittää. Monet yritykset pyrkivät parantamaan tehokkuutta, laatua tai helpottaa ostamista käyttämällä projekteissaan modulaarisia arkkitehtuuriteita, joita voivat olla mm. tuote- tai palveluelementit ja toimittamiseen liittyvät prosessit. Tätä skaalaamista tuetaan usein niin, että luodaan projektitarjoomille tai koko projektiyritykselle erillinen brändi. (Tikkanen ym. 2008, 161-167.)

Projektimaiset toimitukset ja mm. asiakassuhteiden ”nukkuvat vaiheet” yksittäisten projektien välillä, sekä moninaiset lisäpalvelusopimukset ovat luonteenomaisia projektiliiketoiminnan asiakassuhteille. Monet perinteiset asiakassuhdeportfoliomallit saattavat antaa liian yksinkertaisen kuvan monimuotoisista suhteista. Projektiliiketoiminnassa myös asiakkaan käsite

on häilyvä, erilliset tahot voivat ostaa, maksaa, käyttää ja rahoittaa toimitusta. Tämä piirre muodostaa olennaisen linkin asiakassuhdeportfolion ja muiden verkostosuhdeportfolioiden välille. Neljän portfolion viitekehyksessä asiakassuhdeportfolio on ensisijainen ja sen hallitseminen on olennaista muiden kolmen portfolion johtamisessa. Asiakassuhdeanalyysin perusteella voidaan muodostaa segmenttejä, joiden sisällä asiakassuhteilla on samanlaisia ominaispiirteitä ja käyttäytymiskuvioita esimerkiksi asiakastarpeissa ja ostokäyttäytymisessä. Näille segmenteille voidaan suunnitella yhtenäisiä toimenpiteitä ja tarjoomia. (Tikkanen ym. 2008, 164-167.)

Muiden verkostosuhteiden portfolio sisältää organisaation suhteet kaikkiin liiketoiminnallisiin ja voittoa tavoittelemattomiin osapuoliin joilla on merkitystä yrityksen liiketoiminnalle. Verkostosuhdeportfolion johtamisen tavoitteena on saada aikaan vahva asema verkostossa sekä luoda ja ylläpitää kannattavia verkostosuhteita. Verkostosuhteiden keskeisin arvo on pääsy kumppaneiden resursseihin ja palveluihin, jotka mahdollistavat arvon tuottamisen omille asiakkaille. Keskeisin johtamistavoite on varmistaa suhdetoiminnan avulla tarvittavien resurssien ja palvelujen saatavuus. Keskeisimmät portfoliojohtamisen toiminnot liittyvät verkostosuhdeportfoliossa suhteiden tunnistamiseen, luomiseen ja priorisointiin perustuen suhteiden oletettavissa olevaan arvoon projektimarkkinoijalle sekä suhteiden kautta saataviin tuloksiin. (Tikkanen ym. 2008, 167-169.)

Toimittajasuhdeportfolio on projektipohjaisen liikeyrityksen olennaisin alaportfolio. Toimittajasuhdeportfolion johtamisessa olennaista on toimitusprosessien riskin pienentäminen ja asiakasarvon maksimointi resurssien ja palveluiden hankinnan avulla. Tärkeää on myös sellaisten suhteiden tunnistaminen, jotka voivat parantaa organisaation teknologista osaamista, tarjooman kehitystä tai pääsyn kontaktiin halutun kohderyhmän kanssa uskottavasti ja nopeasti. Verkostosuhdeportfolion keskeiset synergiat liittyvät korvaavien ja täydentävien resurssien, kyvykkyyksien ja kompetenssien tunnistamiseen ja hyödyntämiseen. Tämä on tyypillistä rakennusteollisuudessa, jossa pääurakoitsijat ulkoistavat yhä useammin kokonaisia osaprojekteja tai toimintoja. (Tikkanen ym. 2008, 167-169.)

Myynti- ja toimitusprojektien portfolion avaintavoitteena on käynnistää kannattavia projekteja ja varmistaa niiden onnistunut läpivienti. Portfolion arvo yritykselle on sen tuomat tulovirrat ja keskeisimmät toimenpiteet liittyvät myyntistrategian valintaan, projektien seurantaan ja resurssien tuottavaan kohdistamiseen projekteille. Tärkeimmät portfoliotason strategiset päätökset tehdään yksittäisen projektin myyntivaiheen aikana, jolloin määritellään toimitusehdot ja se, mitä asiakas saa. Projektin toimitusvaiheessa päätöksenteko koskee resurssien tehokasta johtamista niin, että projekti voidaan toimittaa kannattavasti, ajallaan ja asiakkaalle annetut lupaukset lunastaen. (Tikkanen ym. 2008, 170-172.)

Tarjoomakehitysprojektien portfolion arvo yritykselle liittyy tuotteiden, palveluiden ja prosessien jatkuvaan kehittämiseen. Avaintavoite on teknisesti, toiminnallisesti ja tuottavuuden kannalta edistyskellisen tarjooman kehittäminen. Kehitystyöhön liittyy olennaisesti uusien ratkaisujen ja jatkuvan parantamisen kautta uuden sisäisen arvonluonnin (yrityksen ansainta) ja ulkoisen arvontuotannon (asiakkaan kokema arvo) mahdollistaminen. Tarjoomakehitysprojektien portfolion keskeisimmät johtamistoimenpiteet liittyvät projektien seurantaan, priorisointiin sekä tuote- ja teknologia-roadmappien tekemiseen. Roadmapin tekeminen tarkoittaa prosessia, joka yhdistää markkinoiden, tuotteiden ja teknologioiden kehitysnäkymät, niiden ennusteet ja vuorovaikutussuhteet. Teknologiset tiekartat määrittelevät saatavilla olevat ja tulevaisuudessa tarvittavat teknologiat ja ominaisuudet ja yhdistävät ne liiketoimintastrategiaan. (Tikkanen ym. 2008, 173-175.) Tikkasen (2008, 175-178) mukaan suurin liikkeenjohdollinen haaste projektipohjaisen yrityksen markkinointistrategian luomisessa ja toteuttamisessa on portfolioiden välisten vuorovaikutussuhteiden tunnistaminen ja niiden johtaminen kokonaisuutena.

3.2.3 Projektiyrityksen arvonluonti

Projektiyrityksen arvonluonnilla tarkoitetaan yrityksen positiivisen ansainnan ylläpitämistä ja kasvattamista. Yrityksen arvonluonnin voidaan katsoa muodostuvan arvon valtaamisesta (Value Capturing) joka tapahtuu asiakkaille tuotettavan arvon (Value Creation) kautta. Asiakkaalle tuotettavasta arvosta vallataan osa projektiyrityksen arvoksi. Projektiyrityksen arvonluonnissa on keskeistä asiakassuhdeportfolion johtaminen; asiakashankinta, asiakassuhteiden ylläpito ja seuranta. Arvonluonnin tuloksellisuus liittyy potentiaalisten asiakas-segmenttien ja asiakkaiden tunnistamis- ja analysointiprosesseihin sekä myynnin ja markkinoinnin prosesseihin, joilla potentiaaliset asiakkaat tavoitetaan ja saadaan yrityksen asiakkaiksi. (Tikkanen ym. 2008, 92-93.)

Asiakkaisiin kohdistuvia panostuksia ovat mm. myyntityöhön, materiaalien toimittamiseen sekä jatkuvaan palveluun ja vuorovaikuttamiseen käytettävät projektiyrityksen kuluja aiheuttavat työvoimaresurssit, sekä ostetut tukituotteet, kuten järjestelmät, markkinointi ja muut palvelut. Projektiliiketoiminnan luonteeseen kuuluu, että ennen kuin projektiyritys saa mitään myydyksi, myyntityöhön liittyy aina kustannuksia aiheuttavia toimenpiteitä. Projektiyritykselle arvokas kyky on tehdä kiinnostavia tarjouksia oikeaan kohderyhmän mahdollisimman vähäisellä omia resursseja kuluttavalla esityöllä. Myyntiprosessin alkuvaiheen kustannuksia voi helpottaa myös investoimalla sellaiseen tietotekniseen järjestelmään, josta sekä kumppanit että loppuasiakkaat saavat vaivattomasti myynnin mahdollistavan informaation. Arvonluonnin ja ansainnan kannalta suurin osa projektiyrityksen työntekijöiden resursseja kannattaa käyttää vasta sen jälkeen kun kaupat ovat syntyneet. (Tikkanen ym. 2008, 94-95.)

Ruckensteinin, Suikkasen ja Tammisen mukaan brändi liittyy aina tarjonnan kykyyn luoda arvoa asiakkaille. Asiakkaat tulkitsevat yrityksen bränditekoja ja sen ehdottamia viestejä tarjonnan arvosta suhteessa siihen, kuinka hyvin ne palvelevat taloudellisia, sosiaalisia ja erotautumisen pyrkimyksiä. Brändin identiteetin ylläpito ja brändiä vahvistava viestintä ei itsessään luo brändille arvoa, vaan se on vain osa kokonaistarjontaa, joka luo (tai ei luo) asiakkaalle haluttavaa ja tavoiteltavaa arvoa. (Ruckenstein ym. 2011,21.)

Inhimillinen pääoma	Suhdepääoma	Rakennepääoma
osaaminen	suhteet asiakkaisiin	arvot ja kulttuuri
henkilöominaisuudet	suhteet muihin sidosryhmiin	työilmapiiri
asenne	maine	prosessit ja järjestelmät
tieto	brändi	dokumentoitu tieto
koulutus	yhteistyösopimukset	immateriaalioikeudet

Philip Kotlerin (2006, 5) mukaan brändi on aineetonta pääomaa, joka syntyy eri sidosryhmien jäsenten muodostamista mielikuvista, ja ajatuksista, jotka muodostuvat syntyvät nimen tai symbolin näkemisen seurauksena. Kotler määrittelee brändin seuraavasti: Brändi on lupaus, se on havaintojen summa eli kaikki, mitä tuotteesta, palvelusta tai liiketoiminnasta nähdään, kuullaan, luetaan, tiedetään, tunnetaan ja ajatellaan. Brändillä on asema asiakkaan mielessä, joka rakentuu kokemuksiin, miellehtymiin ja tulevaisuuden odotuksiin. Brändi on ominaisuuksien, hyötyjen, uskomusten ja arvojen yhdistelmä, joka erottaa kilpailijoista, vähentää riskin tunnetta ja sitä kautta helpottaa asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden päätöksentekoa ja valintoja.

Aineeton pääoma muodostuu ei-fyysisistä arvonalähteistä, jotka liittyvät työntekijöiden kyvykkyyksiin, organisaation resursseihin ja toimintatapoihin sekä sidosryhmäsuhteisiin. Aineettoa pääomaa ei kuulu fyysinen pääoma, kuten tietokoneet, tuotantolaitteet tai kiinteistöt eikä myöskään taloudellinen pääoma. Yksinkertaistaen voidaan sanoa, että organisaation aineeton pääoma käsittää kaiken sen, mikä ei ole organisaation aineellista tai taloudellista omaisuutta

3.3 Sosiaalinen pääoma ja verkostot

Sosiaalisella pääomalla viitataan yleensä sosiaalisen rakenteen tiettyihin osiin, kuten sosiaaliin verkostoihin, normeihin ja luottamukseen, jotka edistävät verkoston jäsenten välistä sosiaalista vuorovaikutusta ja sitä kautta tehostavat yhteiskuntien, yhteisöjen, yritysten ja yksilöiden toimintakykyä, talouden toimintaa ja tavoitteiden toteutumista. (Ruuskanen 2001, 2-11.) Robert Putnamin (2000, 19) mukaan sosiaalinen pääoma liittyy ”yksilöiden välisiin yhteyksiin ja näistä muodostuviin sosiaalisiin verkostoihin sekä vastavuoroisuuden ja luottamuksen normeihin”.

Sosiaalisen pääoman muodostumiseen vaikuttavat odotukset ja velvollisuudet, mitkä riippuvat sosiaalisen ympäristön uskottavuudesta, sosiaalisen rakenteen kyvystä jakaa ja käsitellä tietoa, sekä normeista ja niitä seuraavista sanktioista. Putnamin, Granovetterin ja Colemanin lisäksi sosiaalisen pääoman käsitteen yhteydessä viitataan usein myös Pierre Bourdieuhun (*The Forms of Capital*, 1986). Bourdieun mukaan sosiaalinen pääoma muodostuu yksilön suhdeverkostosta ja sosiaalisen pääoma nähdään yksilön resurssina. Tässä opinnäytetyössä korostuvat verkostonäkökulmaa painottavat teoriat ja sosiaalisen pääoman omistajalla viitataan sekä verkostoissa toimiviin henkilöihin, yrittäjiin ja yrityksiin.

Pääomien muodot ovat taloudellinen pääoma, sosiaalinen pääoma ja kulttuurinen pääoma. Kulttuurinen ja sosiaalinen pääoma muodostavat yhdessä symbolisen pääomaluokan. Pääomat voivat olla joko yksityisomaisuutta tai yhteistä omaisuutta. Kun ne ovat yksityisomaisuutta, ne tuottavat valtaa. Sosiaalisen pääoman on molemmissa tapauksissa nähty edistävä henkilön tai yhteisön toimintamahdollisuuksia samalla lailla kuin toisissa asioissa taloudellinen pääoma. Symbolinen pääoma on sosiologi Pierre Bourdieun kehittämä termi, joka kuvaa sosiaalisen vuorovaikutuksen rakennetta. Symbolista pääomaa on kahta tyyppiä, kulttuurista pääomaa ja sosiaalista pääomaa. (Ruuskanen 2001)

Sosiaalisen pääoman lähteitä ovat mm. sosiaaliset verkostot. (Ruuskanen 2001)

Vesalaisen (2006, 30) mukaan sosiaalinen pääoma muodostuu kolmen ulottuvuuden kautta. Rakenteellinen ulottuvuus viittaa tapoihin, joilla verkoston osapuolet ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Suhteiden luonnetta kuvaava ulottuvuus kuvaa henkilöiden välisiä suhteita ja kognitiivinen ulottuvuus puolestaan sisältää kuvauksen suhteessa vallitsevan yhteisen näkemyksen ja tietoisuuden tavoitteista ja menettelytavoista.

Maailmanpankin määritelmän mukaan sosiaalinen pääoma liittyy (Social Capital) normeihin ja verkostoihin, jotka mahdollistavat yhteistoiminnan. Määritelmä käsittää rakenteet, suhteet, ja tavat jotka muokkaavat yhteisön sosiaalisen vuorovaikutuksen laatua ja määrää. Maailman-

pankin mukaan sosiaalinen pääoma on tärkeää yhteisöjen vaurastumisen ja kehittymisen kannalta, sekä vahvistaa yhteisön kykyä tehdä töitä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. (<http://web.worldbank.org>, viitattu 25.11.2013)

Operatiivisemmassa määritelmässään Maailmanpankki jakaa sosiaalisen pääomaan viiteen eri osa-alueeseen:

- 1) Ryhmät ja verkostot - ryhmä yksilöitä, jotka edistävät ja vaalivat henkilökohtaisia suhteita, joiden kautta vauraus lisääntyy
- 2) Luottamus ja yhteishenki - osa henkilöiden välistä käyttäytymistä joka kasvattaa yhteenkuuluvuutta ja vahvistaa yhteistyön edellytyksiä
- 3) Yhdessä tekeminen ja yhteistyö - kyky toimia yhdessä ja ratkaista kollektiivisia haasteita
- 4) Sosiaalinen yhteenkuuluvuus ja ”kuuluminen” - vähentää konfliktien riskiä ja edistää osallistumista ja oikeudenmukaista mahdollisuutta hyödyntää yhteistyön kautta saavutettua arvoa
- 5) Informaatio ja kommunikaatio - lisäävät positiivista sosiaalista pääomaa parantamalla tiedon saatavuutta ja sen oikeudenmukaisia hyödyntämismahdollisuuksia.

(Sosiaalisen pääoman osa-alueet, <http://web.worldbank.org>, viitattu 25.11.2013)

3.3.1 Verkostoitumisen hyödyt ja haasteet

Verkostonäkökulman vahvuus sosiaalisen pääoman tutkimuksessa liittyy siihen, että verkostonäkökulmasta sosiaalinen vuorovaikutus esittäytyy toimijoiden välisten suhteiden joukkona, jolla voi olla sekä myönteisiä että kielteisiä seurauksia (Johanson & Siivonen 2004, 4). Verkostosuhteet toimivat parhaimmillaan sosiaalisena resurssina tai pahimmillaan ovat liian sitovia toimijan näkökulmasta.

Möller, Rajala ja Svahn (2004) jakavat yritysten verkostoitumisen hyödyt viiteen kategoriaan, joita ovat toiminnallisen tehokkuuden lisääminen, toiminnallisen joustavuuden lisääminen, markkinavoiman kasvattaminen ja markkina-alueen laajentaminen, liiketoimintaprosessien ja tarjoaman kehittäminen sekä uusien teknologioiden ja uuden liiketoiminnan luonti.

Verkon tuomat edut eivät synny ilmaiseksi. Vaikka saavutettava hyöty perustuu liiketoimintaverkon jäsenten jo hallitsemaan liiketoimintaosaamiseen, vaatii liiketoimintaverkon rakentaminen uudenlaisten johtamisjärjestelmien ja kyvykkyyksien kehittämistä ja soveltamista. (Möller ym. 2004, 49.)

Kun yritys toimii strategisessa verkostossa, sen sisäiset kustannukset voivat laskea, mutta transaktiokustannukset (neuvottelut, raportointi, valvonta.) nousevat. Strategisessa verkostossa toimitaan usein monenkeskisissä suhteissa, ja laajan verkoston hallinta saattaa kasvattaa transaktiokustannusten määrää. Jotta strateginen yhteistyö olisi mahdollisimman kannattavaa, tulisi transaktiokustannuksia pyrkiä alentamaan, sekä seurata jatkuvasti saatavan hyödyn ja transaktiokustannusten välistä suhdetta. (Toivola 2006, 13.)

Verkostoitumisen syinä voidaan nähdä halu riskin jakamiseen, pääsy uusille markkinoille, tarve uuden teknologian hyödyntämiseen tai omaksumiseen, markkinoille pääsyajan lyhentäminen ja toisiaan täydentävien taitojen ja osaamisen yhdistäminen. Pienten ja keskisuurten yritysten keskeinen syy verkostoitumiseen on useimmiten markkinointiin ja asiakassuhteisiin liittyvä osaaminen ja sen tarve. Yhteistyössä on mahdollisuus päästä sellaisille markkinoille, joille pienellä yrityksellä ei yksin olisi mahdollisuuksia. Yritys voi keskittyä siihen, minkä se parhaiten osaa. (Toivola 2006, 13.)

3.3.2 Luottamuksen merkitys verkostoliiketoiminnassa

Sosiaalisen pääoman mekanismit voidaan jakaa kahteen toisiinsa liittyvään mekanismiin, kommunikaatioon ja luottamukseen. Luottamuksen osalta on tärkeää luottamus sekä toisiin henkilöihin että virallisiin ja epävirallisiin instituutioihin. Sosiaalisen pääoman on katsottu nopeuttavan esimerkiksi markkinamahdollisuuksia koskevan tiedon leviämistä, uuden teknologian käyttöönottoa, ja työvoiman osaamista.

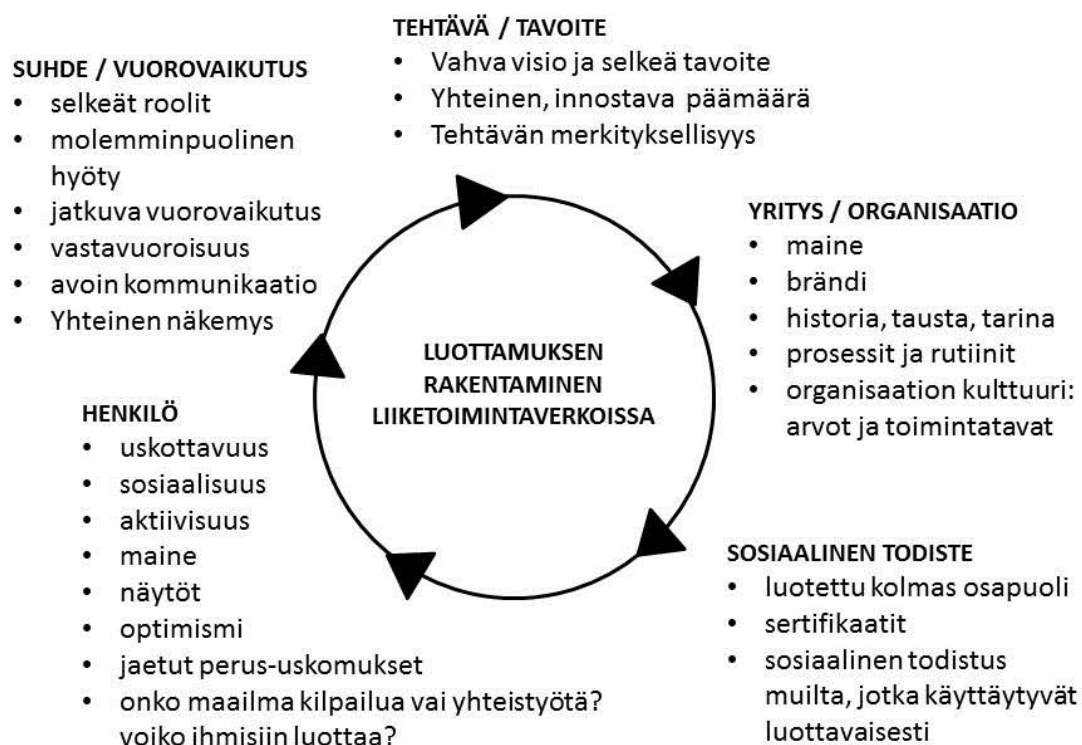
Luottamus on yksi uusimman yritystoiminnan verkostotutkimuksen keskeisimpiä käsitteitä. Verkostotutkimuksessa luottamus on tunnistettu yhdeksi tärkeimmistä tekijöistä yhteistyösuhteen onnistumisen kannalta. (Pietiläinen ym. 2005, 33-34.) Luottamus on ansaittava (Rajala & Möller 2011,5.)

Kirsimarja Blomqvist käsittelee artikkelissaan *The Many Faces of Trust* (1997, *Scandinavian Journal of Management*) viiden eri tieteenalan lähestymistapaa luottamukseen. Sosiaalipsykologia korostaa lupauksen pitämistä luottamuksen määrittäjänä kun taas filosofia näkee luottamuksen asenteena ja eettisenä kysymyksenä. Kansantaloustiede näkee luottamuksen rationaalisena reaktiona suhteessa omiin odotuksiin, markkinointi ja oikeustiede taas organisaation toimintaan ja johtamiseen liittyvänä tekijänä. Blomqvistin mukaan luottamus on prosessin tulos, joka on pikemminkin suhteen kuin yksilön ominaisuus. Luottamukseen liittyviä käsitteitä ovat mm. osaaminen, uskottavuus, varmuus ja luotettavuus. (Pietiläinen ym. 2005, 35; Blomqvist 1997, 272.)

Blomqvist viittaa taloustieteen Nobel-palkinnon saaneen Kenneth Arrowiin, jonka mukaan luottamuksen puute organisaatiossa vastaa ylimääräistä veroa, jonka jokainen organisaation jäsen joutuu maksamaan. Taloustieteen käsityksen mukaan luottamus alentaa informaation ja resurssien vaihdantakustannuksia, liiketoimintaan kuuluvia etsintä-, neuvottelu-, sopimus- ja valvontakuluja, mitkä syntyvät toimijoiden yhteistyöstä organisaation sisäisissä ja välisissä verkostoissa. Luottamus laskee vaihdantakustannuksia ja mahdollistaa strategisen yhteistyön, riskin ottamisen sekä investoinnit uusiin verkostosuhteisiin. Luottamukseen liittyy aina halukkuus ottaa tietoinen riski ja hyväksyä tilanne, missä voi menettää jotain arvokasta. Yritykseen, sen strategiaan, johtoon, henkilöstöön, kyvykkyyteen, tuotteisiin ja palveluihin osoitettu luottamus vaikuttaa myös yrityksen markkina-arvon ja sitä kautta verkosto-aseman muodostumiseen. (Blomqvist 2006, 5.)

Kirsimarja Blomqvist käsittelee luottamuksen rakentamista myös Luottamus kilpailuetuna verkostotaloudessa -esityksessään (2003). Blomqvist jakaa luottamuksen hitaasti ja nopeasti kehittyvään luottamukseen. Hitaasti kehittyvä luottamus tekee suhteesta pysyvemmän, mutta sen ansaitseminen kestää kauemmin, koska se kertyy ennen kaikkea kokemuksen kautta yhteistyön jatkuessa. Nopea luottamus herättää kiinnostuksen, mahdollistaa suhteen syntymisen ja käynnistää ensimmäiset investoinnit. Tässä opinnäytetyössä painottuu nopean luottamuksen näkökulma, projektin aikataulusta ja keskeneräisyydestä johtuen.

Tärkeimpiä luottamuksen lähteitä Blomqvistin (2003) mukaan ovat (teknologinen osaaminen, bisnesosaaminen), yhteistyökyky, avoin kommunikaatio, toisen kunnioitus ja vastavuoroisuus. Luottamuksen rakentaminen voi liittyä verkoston tehtävään, yritykseen tai organisaatioon, henkilöön, sosiaaliseen todisteeseen tai vuorovaikutukseen.



KUVIO 14: Luottamuksen rakentaminen verkostotaloudessa (Mukaillen Kirsimarja Blomqvist, 2003.)

3.3.3 Sosiaalinen pääoma ja arvonluonti

Ruuskanen viittaa työssään Burtin määritelmään sosiaalisesta pääomasta: *”Sosiaalinen pääoma tarkoittaa suhteita muihin pelaajiin...ystäviä, kollegoita, kaikkia kontakteja, joiden avulla saat mahdollisuuden hyödyntää taloudellista ja inhimillistä pääomaasi.”*

Burtin määritelmän mukaan sosiaalinen pääoma ei ensisijaisesti liity toimijaan (yksilö, organisaatio, oikeudellinen kokonaisuus) vaan hänen omaamiin sosiaalisiin suhteisiin. On tärkeää, keitä tunnet eli ketkä kuuluvat verkostoosi. Vielä tärkeämpää on kuitenkin se, mikä on oma verkostoasemasi suhteessa sosiaalisen verkoston kokonaisrakenteeseen. (Ruuskanen, 2001, 19.) Miettisen ja kumppaneiden Sosiaalinen pääoma ja luottamus innovaatioverkoissa- tutkimusraportin mukaan (2006) yksi tunnetuimmista verkostoteorioista on Ronald Burtin ”rakennaukkojen” (structural holes) teoria, jossa keskeinen ero tehdään ”sulkeutuneiden” ja ”rakennaukkoja” sisältävien verkostojen

välillä. Burtin mukaan aukollisilla verkostoilla on tiheisiin verkostoihin verrattuna vahvempi kilpailuasema markkinoilla, koska ne saavat informaatiota monesta eri lähteestä (Burt 1992) ja tuottavat suuremman sosiaalisen pääoman (Burt 2001). Sama ajatus sisältyy Mark Granovetterin (1973) teesiin ”heikkojen” siteiden vahvuudesta (vrt. Burt 2001) sekä mm. Robert Putnamin (2000, 22-24) esittämään jakoon ”sitovan” (bonding) ja ”yhdistävän” (bridging) sosiaalisen pääoman välillä. (Miettinen ym. 2006,11.)

Ruckenstein, Suikkanen ja Tamminen käsittelevät teoksessaan Unohda Innovointi, keskity arvonaluontiin (2011) sosiaalisuuden määritelmää osana arvonaluontia. Arvon tuottamisen näkökulmasta on tärkeää ymmärtää, mitä sosiaalinen merkitsee. Sosiaalinen tarkoittaa yksinkertaisimmillaan suhdetta. Sosiaalisuuden kantasana on latinan sanassa socialis, joka tarkoittaa ystävien tai tuttavien muodostamaa joukkoa. Sosiaalinen ja kulttuurinen sekoitetaan usein käsitteinä toisiinsa. Kulttuuri viittaa Ruckenstein ja kumppaneiden mukaan vakiintuneeseen sosiaalisuuteen eli toistuviin tapoihin toimia ja hahmottaa arjen tasolla merkityksellisiksi koettuja suhteita ja asioita. Sosiaalisuutta voidaan hahmottaa tarkastelemalla erilaisia suhteita: sitä kenen ja minkä kanssa ihmiset ovat vuorovaikutuksessa tietyssä tilanteessa, roolissa tai toiminnan paikassa, ja mitä toiminnalla pyritään saamaan aikaan. On myös syytä kiinnittää huomiota siihen, mitä välineitä tai teknologiaa tässä toiminnassa käytetään. (Ruckenstein ym. 2011)

Arvoa syntyy ihmisten, asioiden ja tuotteiden välisissä suhteissa, ja se voidaan määritellä monin eri tavoin. Arvo siis riippuu siitä, miten se kulloinkin määritellään. Tuote- ja palvelukokonaisuuksien kohdalla niiden sosiaalisia аспекteja ja arvoa voi tarkastella esimerkiksi tuotteiden ja ihmisten välisinä suhteina: kuinka tuotteita käytetään, mikä erilaisten tuotteiden välinen suhde on, mitä ne merkitsevät eri ihmisille ja mitä niiden avulla tavoitellaan. Yksi vaihtoehto on kiinnittää huomio siihen, miksi ihmiset valitsevat tiettyjä tuotteita tai palveluita vaikka ne olisivat kalliimpia kuin muut vaihtoehdot, ja kuinka näillä valinnoilla pystytään tuottamaan merkityksellisiä eroja, jotka puolestaan rakentavat yrityksen brändiarvoa. Yrityksen brändistä tulee arvokas, kun se erottuu muista vastaavista yrityksistä tuote- ja palveluvalintoina ihmisten arjessa. Brändi ei ensisijaisesti ole taloudellista arvoa vaan se syntyy ihmisten tekemistä valinnoista. Uudenlaisen arvon tuottamisen prosessien kannalta sosiaaliset suhteet ovat keskeisiä. Innovaation, brändin tai verkoston menestys edellyttää että se on sosiaalisesti houkutteleva. Merkityksellistä eroa puolestaan luodaan joko uusilla käsitteillä ja visuaalisilla esityksillä (esimerkiksi brändäys), työkaluilla (teknologia ja resurssit) tai toimintatavoilla (organisaatio). (Ruckenstein ym. 2011,18-20.)

”...No actor exists alone or acts alone. Each actor is the outcome of previous interactions and its place is a result of network interactions”
(Håkansson ym. 2009, 263.)

Yksi verkostomaista liiketoimintaa käsittelevä tutkimussuunta on toimialojen verkostotutkimus tai toiselta nimeltään yritysverkostonäkökulma (Industrial Marketing and Purchasing School eli IMP). Se on syntynyt Ruotsissa 1980-luvun puolivälin tienoilla, ja sen tunnetuimpia edustajia ovat ruotsalaiset teollisen markkinoinnin tutkijat Håkan Håkansson, Lars Mattson ja Ian Snehota. IMP-koulukunnan lähestymistapa voidaan nähdä niin, että se tarkastelee yritysten vaihdantasuhteita ja niihin liittyviä vuorovaikutusprosesseja, osallistujia, toimintaympäristöä ja toimintailmapiiriä. (Pietiläinen ym. 2005, 25.)

“Actors do not exist in isolation. They are only actors for others, which means when they are acknowledged as such by some others. They need others that need them in order to acquire an identity and thus come to existence as actors. (Håkansson ym. 2009, 131.)

Roolit, joita verkoston toimijaan liitetään, ovat riippuvaisia siitä, kenen kanssa toimija, yritys tai henkilö, on tekemisissä. Sillä, miten ja kehen toimija liitetään, on merkittävä vaikutus sen toimintaan; miten toimija nähdään, miten sen odotetaan toimivan, mitä se voi saada aikaan, sekä miten sen asema voi kehittyä tai tulee kehittymään. (Håkansson ym. 2009, 139.)

Harvardin yliopiston professori Robert D. Putnam käsittelee teoksessaan *Bowling Alone* (1995) yhteisöllisyyttä ja sen murenemista. Teoksen nimi liittyy huomioon, jota hän käyttää yhtenä esimerkkinä sosiaalisen pääoman vähenemisestä. Amerikkalaisten keilailijoiden lukumäärä kasvoi 10 prosenttia, mutta samalla keilaklubien jäsenmäärä väheni 40 prosenttia, koska yhä useammat amerikkalaiset keilaavat yksin, kuulumatta yhteisöön.

3.4 Yrittäjyys ja liiketoimintaverkot

Liiketoiminnan ja yrittäjyyden kannalta merkittäviä verkostotutkijoita ovat olleet Mark Granovetter ja Ronald Burt. Mark Granovetter on tutkimuksissaan rakentanut heikkojen ja vahvojen siteiden teoriaa, hahmottanut yritys- ja organisaatiotoiminnan sosiaalista kytkeytyneisyyttä ihmisten välisiin verkostoihin, sekä sitä, miten verkostot liittyvät ideoiden leviämiseen ja sosiaaliseen liikkuvuuteen. Granovetter käyttää termiä ”siteen” tai ”suhteen vahvuus” (tie strenght), joka tarkoittaa suhteeseen käytetyn ajan, tunneperäisen sitoutumisen, yhteenkuu-

luvuuden kokemuksen sekä vastapalvelusten odotusten ja vaihdannan yhdistelmää. Heikot siteet (weak ties) yhdistävät ihmisiä vähemmän merkityksellisillä elämän alueella, niitä voivat olla esimerkiksi harrastustoiminnan kautta saadut tuttavuudet. Heikkoihin siteisiin ei panosteta paljon eikä niihin liity tunneperäistä sitoutumista. Vahvat siteet (strong ties), esimerkkinä perhesuhteet tai omistajuus, yhdistävät osapuolia monilla eri tasoilla ja pitkäaikaisesti. Granovetterin mukaan heikot siteet ovat sosiaalisen rakenteen ymmärtämisessä tärkeitä, koska ne yhdistävät yksilöitä muuten erillisistä ryhmistä. Näissä suhteissa tieto ja ideat leviävät ja ihmiset, joilla on paljon heikkoja siteitä, pystyvät hyötymään asemastaan sikäli, että heillä muita paremmat mahdollisuudet kuulla uusista asioista ja ideoista. Heikot siteet ovat ikään kuin sosiaalinen liima, joiden varaan verkosto rakentuu. (Pietiläinen, Lehtimäki, Keso 2005,18.)

Granovetter pyrki myös luomaan yleisempää sosiologista verkostoteoriaa, jossa yksilöiden ja yritysten sosiaaliset verkostot luovat heidän sosiaalisen ympäristönsä. Yritys toimii suhteiden rakenteessa, verkostossa, jossa toimijoina ovat muut toimintaympäristön ihmiset ja organisaatiot. Yrityksen toiminta tapahtuu asiakas-, tavarantoimittaja-, lainsäätäjä-, kilpailu- yms. -suhteissa. Samalla kun yritys etsii suhteiden kautta resursseja yritystoiminnan harjoittamiseen, se hakee myös hyväksyntää toiminnalleen ja ostajia yritystoiminnasta syntyville tuloksille. Yritystoiminnan kytköksellisyyteen liittyy myös toiminnan historiallisuus; nykyiset suhteet ja niiden suhteiden rakenteet ovat ajan kuluessa muodostaneet yrityksen taustan, maineen ja aseman verkostossa. (Pietiläinen, Lehtimäki, Keso 2005,18.)

Ronald Burt osoittaa tutkimuksessaan, että heikkojen siteiden muodostamiin verkstorakenteisiin jää rakenteellisia aukkoja (structural holes), joilla tarkoitetaan tiettyjen, toimijan yksinään hallitsemien suhteiden tuottamia informaatio- ja kontrollihyötyjä verkoston muihin jäseniin nähden. Yrittäjä, joka toiminnallaan yhdistää verkoston osia, jotka eivät muuten ole yhteydessä toisiinsa, on optimaalisesti kiinnittynyt verkostossa liittyvään tietoon siten, että pystyy nopeasti kuulemaan uusista ideoista ja tiedoista. Näin yrittäjä pystyy toiminnallaan hallitsemaan verkostossa liikkuvaa tietoa ja ohjailemaan muita toimijoita. Nämä tutkimukset ovat vaikuttaneet merkittävästi siihen, miten verkostojen rakennetta ja suhteiden laatua tutkimalla voidaan selvittää ja ymmärtää yritystoiminnan dynamiikkaa. (Pietiläinen, Lehtimäki, Keso 2005,15-20.)

3.4.1 Verkostotalous

Verkostotalouden piirteitä ovat maailmanlaajuiset markkinat, informaation reaaliaikaisuus, tieto- ja viestintätekniikan lisääntyminen, asiakkaitten vaatimustason nousu, yritysten keskittyminen ydinosaamiseen, taloudellisten toimijoiden kytkeytyneisyys sekä yritysten välisen yhteistyön kasvu. Verkostotaloudessa yritykset ovat riippuvaisia toistensa osaamisesta ja resursseista. (Toivola 2014, 11-16.)

Yleisesti ottaen verkostoyhteiskunnassa toimiminen edellyttää kykyä reagoida tilanteisiin nopeasti ja tulevaisuuden ennakkointia. Lisäksi toimijan tulee pystyä kehittymään ja verkostoitumaan muiden toimijoiden kanssa sekä toimimaan myös epävarmoissa tilanteissa selkeästi ja johdonmukaisesti. Verkostoyhteiskunnassa korostuu myös aineettomuus, jolloin toimijan tulisi pystyä luomaan taloudellista lisäarvoa palveluista ja elämyksistä. Tärkeä rooli on myös teknologialla, jota toimijan tulisi pystyä soveltamaan omassa toiminnassaan

Verkostotalous voidaan nähdä toiminnan muotona, jossa löyhien tai tiiviiden yhteenliittymien, verkosto-organisaatioiden kautta, haetaan hyötyjä liittoutumalla tarvetta parhaiten palvelevien yhteistyötahojen kanssa. Verkostotalous voidaan kuvata myös megatrendinä, uutena paradigmana tai merkittävänä paradigman muutoksena yritysliiketoiminnassa, markkinatalouden uutena muotona. (Hakanen ym. 2007, 12-15.)

Yritysorganisaatioiden maailma on muuttunut verkosto-organisaatioiden maailmaksi. Pienemistä kokonaisuuksista halutaan entistä nopeammin, joustavammin ja riskittömämmin rakentaa laajempia kokonaisuuksia. Yritykset keskittyvät ydinliiketoimintoihinsa ja ulkoistavat tai käyttävät muiden yritysten osaamista lisä-arvopalveluiden tuottamiseen. Asiakkaat vaativat nopeampia toimitusaikoja, joustavuutta, yksilöllisyyttä sekä mahdollisuutta omaan valintaan ja osallistumiseen. Yhä suurempi osa palvelujen tuottamisesta tapahtuu vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. (Hakanen ym. 2007, 12-14.)

Olennaista verkostotaloudelle on jatkuva muutos. Verkostot eivät ole pysyviä, vaan rakenteet, toimintatavat ja toimijat muuttuvat koko ajan (Hakanen ym. 2007, 14). Organisaatiot ja niiden toimintatavat ja liiketoimintamallit muuttuvat myös uusien teknologioiden myötä. Teknologia luo edellytyksiä uusille toimintatavoille ja uudet toimintatavat tarvitsevat uusia teknologisia ratkaisuja. Yritysten toimintatapoja muuttavat mm. Internet, mobiilipalvelujen lisääntyminen niin yritysten välisessä kuin yritys-asiakassuhteissa ja sähköisen liike- ja palvelutoiminnan laajentuminen.

3.4.2 Verkostoyrittäjyys

Tuija Toivola käsittelee julkaisussaan Yrittäjyys verkostotaloudessa, yksin tekemisestä verkostomaiseen toimintaan (2005), verkostotalouden nousun vaikutusta yrittäjyyteen sekä yrittäjyyden ilmenemistä verkostotaloudessa tietyllä, verkostoyrittäjyydelle ominaisella tavalla. Talouden verkottuminen muokkaa yrittäjyyttä ja yrityksiä tapaa organisoida oma liiketoimintansa. Olemme siirtymässä teollisuusyhteiskunnasta uuteen aikakauteen, verkostoyhteiskuntaan. Verkostot ovat tämän aikakauden organisoitumisen muoto. Yrityksellä on Toivolan mukaan kolme vaihtoehtoista tapaa organisoida liiketoiminta; tehdä itse, ostaa tai liittoutua. Verkostoituminen on yrityksen strateginen valinta. (Toivola 2005)

Viime aikoina yrittäjät on alettu nähdä entistä enemmän verkostotoimijana tai verkoston koordinaattorina. Yritysten välisen verkostoitumisen kasvu ja siirtyminen verkostotalouteen muuttavat myös yrittäjyyttä. Yrittäjältä odotetaan aiempaa enemmän avoimuutta, aktiivisuutta sekä halua ja kykyä toimia yhteistyössä muiden yrittäjien kanssa. (Toivola 2005,77.)

Verkostoyrityksillä on monentyyppisiä verkstorakenteita, ja ne koordinoivat suurta määrää erityyppisiä kumppanuuksia. Verkostojen rooli vaihtelee erilaisille ja eri vaiheissa oleville yrityksille. Verkostot voivat olla yksin yrittäjälle elinehto, nuorelle yritykselle luontainen tapa toimia, kasvuyritykselle strateginen ratkaisu ja väline kasvuun ja suoraan koulun penkiltä yrittäjäksi lähteneille tapa saada uskottavuutta ja herättää asiakkaan suuntaan luottamusta. Perinteisessä yrittäjyydessä verkostoissa toimiminen keskittyy alihankintaan ja yhteistyön tekemiseen. Myös näissä verkostoissa toimiminen rakentuu luottamukselle, mutta yritysten liiketoiminnassa verkostomainen toimintatapa ja kumppanuudet eivät ole keskeisiä. Perinteisessä yrittäjyydessä ei tunneta erikoisosaamiseen pohjautuvaa kumppanuutta (win/win-suhteita), veturiyrittäjämallia tai yhteisyritystä. (Toivola 2005,188-.)

Yrittäjien verkostoituminen on yhtä vanha ilmiö kuin itse yrittäminen. ”Se on yrittäjyyden ydintä”, toteaa professori Markku Virtanen Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulusta Fennian yrittäjien verkostoitumista käsittelevässä artikkelissa. Jokainen yrittäjä on verkottunut ainakin tavarantoimittajiinsa, alihankkijoihinsa ja asiakkaisiinsa. Yritykset verkostoituvat tietoisesti, VTT:n tutkimuksen vastaajayrityksistä 71 %:a ilmoitti yrityksellä olevan verkostoyhteistyötä. Verkostoitumalla yritykset hakevat uusia liiketoimintamahdollisuuksia, parempia toimintaedellytyksiä ja ratkaisuja ongelmiinsa. Yhdessä voidaan saavuttaa sellaista, mihin yksinään kukaan ei kykenisi. (Satuli 2010.)

Pekka Himanen toteaa teoksessaan kukoistuksen käsikirja (2010) että rikastava vuorovaikutus saa ilmaisunsa nimenomaan yrittäjyydessä, rikastavan yhteisön tai vuorovaikutuksen logiikan

mukaan. (Himanen, s.81). Himanen yhdistää luomaansa verkostoyhteiskunnan teoriaa sekä sosiologi Randall Collinsin teoriaa verkostoista ideoiden syntymisen lähteenä, jonka keskeinen ajatus on ideoiden vaikutusvaltaisiksi muuttuminen edellyttää niiden kytkemistä aikansa ydin-verkostoihin (Himanen 2010,82.)

Yrittäjyystutkimus ottaa kantaa myös kasvun ja menestymisen tutkimukseen. Pietiläisen, Lehtimäen ja Keson mukaan kasvupolkumalli (Eggers, Leahy ja Churchill, 1994) jäsentää pk-yritysten kasvun nopeasti ja vähän kasvavien yritysten erojen etsimiseen. Nopean kasvun yritysten johtajien tärkeimmät kyvyt ovat 1)viestintä, 2) muiden motivointi, 3) visiointi, 4) talousjohtaminen, 5) suunnittelu ja päämäärien asettaminen. Maltillisesti kasvavissa yrityksissä johtajien tärkeimmät kyvyt ovat 1) talousjohtaminen, 2) suhteiden rakentaminen, 3) itsensä motivointi, 4) aikatauluttaminen sekä 5) eettinen toiminta ja yrityskulttuurista huolehtiminen. Listojen vertaaminen osoittaa, että kasvuyritysten johtajat keskittyvät luomaan liiketoiminnalle vahvaa visiota ja hankkimaan kannattajia sen toteuttamiseen. (Pietiläinen, Lehtimäki, Keso 2005,5.) Verkostoyrittäjille kyky nopeaan kasvuun ja kannattajien (asiakkaat, sijoittajat) hankkimiseen on ensiarvoisen tärkeä.

3.4.3 Yrittäjät liiketoimintaverkkojen arvonluojina

Yrittäjyys muuttuu sosiaalisemmaksi ja yhteisöllisemmäksi ja siinä painottuvat uudenlaiset roolit ja toimintamallit (Toivola, 2005,204). Yrittäjyysverkostotutkimuksessa korostetaan yrittäjän henkilön keskeistä toimijuutta verkostosuhteiden rakentajana ja ylläpitäjänä (Valkokari, 2006, 28).

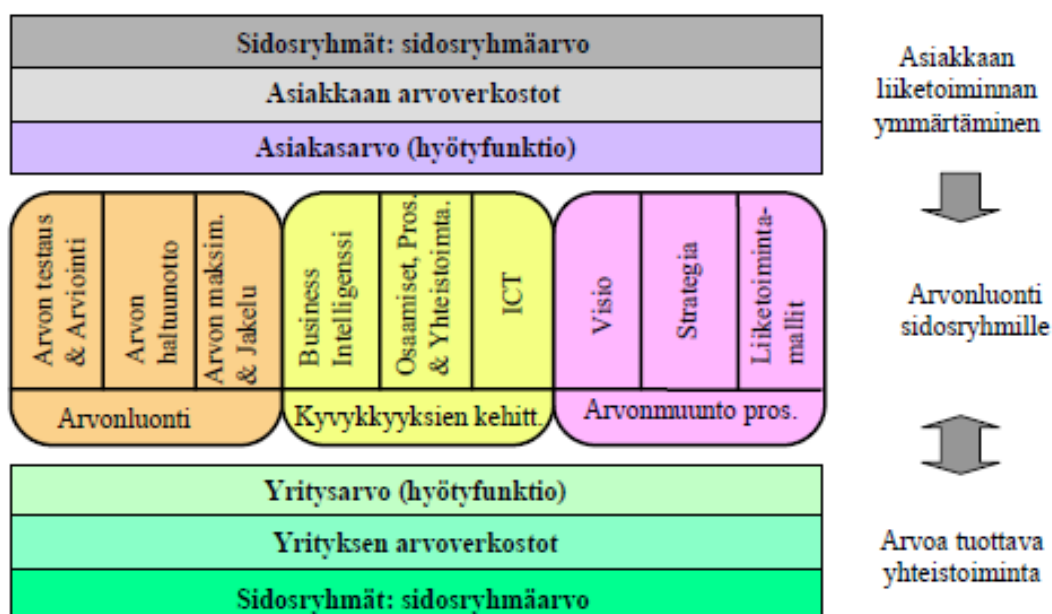
Yrittäjyydessä menestymisen keskeisenä tekijänä on kyky kehittää ja henkilökohtaista verkostoa. Toivolan mukaan yritystutkimusta olisikin tarpeen suunnata yritysten perustajien, mahdollisuuksien, organisaatorakenteiden ja ympäristön välisiin yhtymäkohtiin. Yritystutkimus on perinteisesti suuntautunut ulkoisten tekijöiden tutkimiseen kuin yksilön ominaisuuksiin. Ulkoiseen ympäristöön suuntautunut tutkimus ei ole pystynyt sulkemaan pois yksilön ominaisuuksien merkitystä. (Toivola 2005,77-78.)

Kilpailuetua voidaan hakea kokoamalla paikallisten yritysten tuotteita, palveluita, erityisosaamista tai myynti- ja markkinointikanavia laajemmiksi kokonaisuuksiksi. Paikallisverkkoja on kehittynyt erityisesti matkailupalvelujen ympärille, jossa verkottumisen avulla voidaan luoda riittävän houkutteleva majoitus-, elämys-, ja ravitsemuspalveluita tarjoava kokonaisuus. Samalla voidaan jakaa markkinointi- ja myyntikustannuksia. Palvelukokonaisuus voidaan muodostaa yksittäisen tapahtuman (Pori Jazz), tietyn sesongin (Kesä) tai ympärivuotisen teeman (Porvoon vanha kaupunki) tai vapaa-ajan viettomuodon (laskettelukeskukset) ympärille.

Erityisesti monet pk-yritysten muodostamat verkot syntyvät yrittäjäjohtajien aktiivisuuden ja vahvojen sosiaalisten suhteiden pohjalta. (Möller ym. 2009, 22-23; Äyväri 2002.)

Vaikka verkostot ja liiketoimintaverkot ovat yritysten välistä yhteistyötä, ne toimivat samalla tavalla kuin sosiaaliset verkostot. Yrittäjä voi kokea eri osapuolet, kuten yhteistyökumppanit, uhkana tai vahvuutena oman liiketoimintansa kannalta. Tämä liittyy Toivolan mukaan yrittäjän riippumattomuuteen ja siihen, kokeeko hän verkostoitumisen uhkaavan omaa asemaansa itsenäisenä yrittäjänä vai tukevan sitä. Tämä on olennaista yrityksen toimintamallin kannalta. Jos yrittäjä kokee muut yritykset ja verkostoitumisen uhkana, hänen on vaikea rakentaa luotamusta tai ylipäätään toimia verkostoissa. (Toivola 2010, 9.)

Malinen ja Haahtela (2007, 26) kuvavat arvomalli-analyysin avulla asiakasarvon muodostumista liiketoimintaverkossa. Arvomallissa olennaista on ymmärtää asiakkaan toimintaympäristö ja liiketoiminta. Tämän kautta voidaan arvon tuottamisprosessista saada kaikille osapuolille järkevä, sekä tarjota asiakkaalle parempi palvelukokemus. Arvo muodostuu tuotteiden, palveluiden ja prosessien kokonaisuutena johon asiakas myös itse vaikuttaa omalla toiminnalla. Verkoston arvo muodostuu asiakkaan kokemasta arvosta. Arvo on maksimoitava omassa organisaatiossa ja jaettava verkostossa. (Malinen & Haahtela 2007, 26-28.)



KUVIO 15: Arvomallin soveltaminen yritysten liiketoimintaverkoissa (Malinen & Haahtela 2007, 26)

Malinen ja Haahtela (2007) mallin mukaan osaamisen hyvien liiketoimintaprosessien lisäksi tarvitaan myös ICT-, yhteistoiminta-, liiketoimintaympäristöön liittyvää kyvykkyyttä, luovuutta sekä kykyä uudistua. Toivola (2010) määrittelee tarvittavan kyvyn ”yrittäjämäiseksi verkostokyvykkyydeksi”, strategiseksi välineeksi, jossa yrittäjä jatkuvasti analysoi omia verkostosuhteitaan ymmärtääkseen niiden tuomat hyödyt ja rajoitteet. Yrittäjällä on vapaus rakentaa, kehittää ja johtaa verkostoja, jotta hän hyötyisi sekä yksittäisistä verkostosuhteista että koko verkostosta. Tämä määrittely vastaa hyvin verkostoissa toimivan yrittäjän ajattelu- ja toimintatapoja.

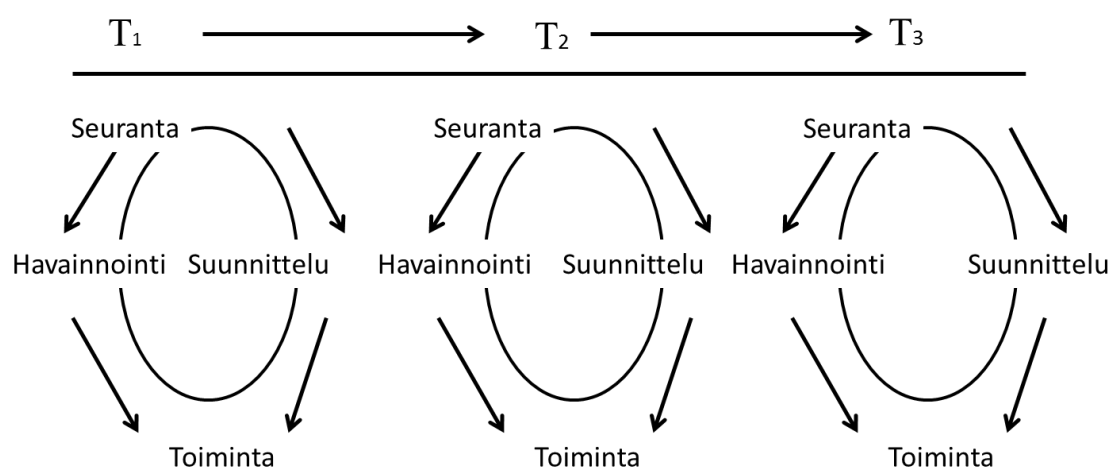
Annika Ravalid ja Christian Grönroos käsittelevät artikkelissaan The value concept and relationship marketing (1996, 23-27) arvon muodostumista suhdemarkkinoinnin näkökulmasta. Asiakkaan kokema arvo on monen tekijän summa. Arvo on saatujen hyötyjen ja tehtyjen uhrausten summa. Palvelun hankkimiseksi tehty uhraus on siitä maksettava, hinta, siihen käytetty aika. Hyötyjä ovat kokemukset ja arvo, jota verkosto tuottaa asiakkaalle palveluprosessin aikana. Arvontuottamisen vaihtoehtoja ovat Ravalidin ja Grönroosin mukaan lisätä ydintuotteeseen arvoa lisäävä elementti (lisäpalvelut, edut yms.) tai pienentämällä asiakkaalta vaadittavaa ”uhrausta” palvelun hankkimiseksi. Tämä voidaan toteuttaa helpottamalla poistamalla ostamisen esteitä; rahoituksen järjestäminen, teknologian hyödyntäminen informaation tarjoamisessa, käyttökokemuksen parantaminen ovat tekijöitä jotka vähentävät koettua uhrausta ja vahvistavat koettua, palvelukokemuksen kautta saatua arvoa. Edellä kuvatut toimenpiteet parantavat myös verkoston ja siinä toimivien yritysten tuottaman arvon laatua ja yhteistyön kannattavuutta.

4 Menetelmät

4.1 Metodologia

Tässä opinnäytetyössä kehittämistutkimus toteutetaan laadulliseen tutkimukseen kuuluvana toimintatutkimuksena. Jorma Kanasen käsittelee julkaisussaan Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä toimintatutkimusta yritysmaailman näkökulmasta (Kananen, Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä, 2009 Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 101). Toimintatutkimuksen (action research) tarkka määrittely on vaikeaa, koska kyseessä on joukko tutkimusmenetelmiä. Toimintatutkimus on jatkuvaa toiminnan kehittämistä, ja siinä yhdistyvät sen nimen mukaisesti toiminta ja tutkimus samanaikaisesti. Toimintatutkimuksella tarkoitetaan mm. työelämässä toimivien ihmisten oman työn tutkimusta ja kehittämistä, ja se liittyy oleellisesti työn käytännön haasteisiin ja niiden poistamiseen. Toimintatutkimus kohdistuu yksittäiseen tapaukseen ja tulokset pitävät paikkansa vain tämän tapauksen suhteen. Toimintatutkimuksessa pyritään saamaan aikaiseksi muutos. Muutos voidaan saada aikaan vain toiminnan

kautta, osallistumalla. Muutoksesta ei voida saada riittävästi tietoa havainnoimalla, haastatteluilla tai kyselyillä, tai kuten Kananen tiivistää, uimaan ei opita lukemalla uintia käsittelevää kirjallisuutta. Toimintatutkimus on jatkuva syklinen prosessi ja sen keskeisiä elementtejä ovat toiminnan kehittäminen, yhteistoiminta ja tutkimus. (Kananen 2009, 7-14.)



KUVIO 16: Toimintatutkimuksen sykli (mukaillen Kananen, 2009, 11.)

Kvalitatiivinen tutkimus on kokonaisvaltaista tiedon hankintaa (Hirsjärvi ym.2009, 153). Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän tarkka määrittely on kuitenkin vaikeaa, koska siltä puuttuvat oma teoria ja paradigma, eikä sillä myöskään ole täysin omia metodeja (Metsämuuronen 2008, 9). Kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto muodostuu todellisissa tilanteissa. Tiedonkeruussa suositetaan ihmistä ja omia havaintoja. Kvalitatiivisen tutkimuksen tekijän pyrkimys on löytää ennalta arvaamattomia seikkoja tutkimuksen kohteesta. Lähtökohtana tutkimukselle on aineiston perusteellinen tarkastelu yhtenä kokonaisuutena niin, että se kuvaa edelleen jonkin loogisen kokonaisuuden rakennetta. (Hirsjärvi ym. 2009, 153.) Tämän opinnäytetyön tarkoitus on kuvata Merihanko-kiinteistökehityshankkeen liiketoimintaverkon ja brändin rakentamista ja sen tuottamaa arvoa sekä verkostossa toimiville että loppuasiakkaille, asunnon potentiaalisille ostajille.

Opinnäytetyön kohteena on valitussa ympäristössä tapahtuva käytännön toiminta joten se voidaan määritellä toimintatutkimukseksi. Vaikka toimintatutkimus mahdollistaa eri tutkimusmenetelmien hyödyntämisen, toimintatutkimusta pidetään kuitenkin yhtenä laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän tavoista (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 153.) ja se voidaan ymmärtää myös yhtenä tiedonhankinnan strategiana.

Tämän opinnäytetyön tutkimusote on hermeneuttinen. Hermeneuttinen tutkimus käyttää yleisesti kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä, koska niiden avulla tutkimuksessa pyritään syvällisemmin kuvaamaan, ymmärtämään, selittämään ja tulkitsemaan todellisuuden ilmiöitä. Hermeneuttisen näkemyksen mukaan tutkittavasta aiheesta on esiymmärrys, joka muodostuu tutkijan omista henkilökohtaisista kokemuksista sekä ”lainatuista” kokemuksista jotka voivat perustua mm., kirjallisuuteen, tutkimuksiin ja artikkeleihin. Lopullinen ymmärrys syntyy henkilökohtaisen osallistumisen ja käytettyjen metodien kautta. (Gummesson 1991, 50-71.) Hermeneuttinen tutkimusote sopii ominaispiirteidensä puolesta tutkimusotteeksi toimintatutkimukseen, jonka rakentuu usein ymmärryksen kasvun ja tehtyjen tulkintojen dialogina.

Tässä opinnäytetyössä esiymmärrykseen on vaikuttanut kokemukseni ja osallistumiseni markkinointipäällikön roolissa hankkeen toteutukseen sekä liiketoimintaverkon ja uuden brändin rakentamiseen. Teoreettinen viitekehys ja esiymmärrys ovat rakentuneet limittäin opinnäytetyön ja hankkeen edetessä ja tutkittava ilmiö hahmottuu opinnäytetyössä edellä mainittujen yhdistelmänä. Tästä johtuen tätä opinnäytetyötä voi pitää lähestymistavaltaan myös abduktiivisena. Abduktiivisessa lähestymistavassa teoreettisten mallien valinta ja kehittäminen, metodologiset kysymykset, analyysi ja tulkinta ovat keskenään sidoksissa. Abduktiivisessa tapaututkimuksessa lopullinen viitekehys ja tutkimuskysymykset voivat muuttua tutkimuksen aikana saatujen tulosten tai tutkimusprosessin aikana kehittyneen teoreettisen ymmärryksen kasvun seurauksena. Abduktiivisen tutkimuksen raportointi voi olla haasteellista, sillä tutkimus rakentuu siten että välillä kerätään aineistoa ja välillä palataan alkuun, teoriapohja ja jopa tutkimuksen suuntakin voi muuttua tutkimusprosessin aikana. Tämän opinnäytetyön rakenne muuttui toteutuksen aikana ja teoreettinen viitekehys laajeni alkuperäisestä suunnitelmasta. Aiotun brändinäkökulman sijaan painottuivat yrittäjyyden, verkostojen arvon luomisen ja näkökulmat. Opinnäytetyön rakenne etenee teorian laajuudesta johtuen teoreettisen viitekehysten kautta metodologiaan, toteutukseen ja johtopäätöksiin.

Laadulliselle tutkimukselle on ominaista se, että se perustuu suhteellisen pieneen tapausmäärään, mutta sen sisällä aineisto voi olla laajaa. Tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan pyritään kuvaamaan tai ymmärtämään ilmiötä tai antamaan aiheesta teoreettisesti mielekäs tulkinta. Tilastollinen yleistettävyyden pyritään korvaamaan mm. tutkimusaiheen käytännöllisellä tai teoreettisella relevanssilla, metodien yhteiskäytöllä ja analyysin ja tulkinnan syvyydellä. (Eskola, Suoranta 1998, 62.)

Triangulaatio voidaan jakaa neljään eri tapaan: menetelmä-, tutkija-, teoria- ja aineistotriangulaatioon. Menetelmätriangulaatiossa tutkimuskohdetta tutkitaan useilla eri aineistonhankinta ja tutkimusmenetelmillä, joita voivat olla mm. toimintatutkimus, osallistuva havainnointi, ja kirjalliset tietolähteet. Menetelmätriangulaation kautta voidaan yhdistää myös kvalitatiivista ja kvantitatiivista aineistoa. Tutkijatriangulaatiossa samaa ilmiötä tutkii useampi

tutkija ja teoriatriangulaatiossa tutkimusaineistoa tulkitaan erilaisilla teorioilla. Aineistotriangulaatiossa yhdessä tutkimuksessa yhdistellään erilaisia aineistoja kuten lehtiartikkeleja, tilastotietoja ja haastatteluja. (Eskola & Suoranta 1998, 68-70.) Tässä opinnäytetyössä on käytetty sekä aineisto-, menetelmä että jossain määrin myös tutkijatriangulaatiota. Opinnäytetyön kirjoitusprosessissa aineistotriangulaatio osoittautui erityisen hyödylliseksi, koska opinnäytetyö kirjoitettiin loppuun Quattrorakennuksen ja Hangon Rantakiinteistöjen konkurssin jälkeen. Lehtiartikkelit ja Hangon kaupungin pöytäkirjat olivat julkista tietoa ja saatavilla konkurssin jälkeenkin. Teoriaosuuden mukaan arvon luonnissa olennaisin kohderyhmä on loppuasiakkaiden mielipide. Loppuasiakkaiden mielipiteitä havainnoin asiakastapaamisissa sekä kysymällä palautetta kiinteistövälittäjiltä. Hankkeen viivästymisestä johtuen käsirahallisia varauksia pidemmälle emme myynnissä päässeet, joten palaute koski brändiä, yhteistyökumppaneita ja palvelukokemusta (mm. verkkosivut). Harva asiakas olisi sanonut myyjälle suoraan omaa mielipidettään esim. visuaalisesta ilmeestä. Toimintatutkimuksen tutkijan roolin haastavuudesta johtuen turvauduin osittain myös tutkijatriangulaatioon, Kuulaan toteuttama mediatutkimus toi ulkopuolisen ja puolueettoman lisän juuri loppuasiakkaiden mielipiteeseen. Mediatutkimuksen hyödyntämisen kautta toteutui myös menetelmätriangulaatio, joka mahdollisti sekä kvalitatiivisen että kvantitatiivisen aineiston hyödyntämisen.

Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön suositeltavaksi muodoksi on määritelty kehittämistutkimus, johon toimintatutkimus menetelmänä soveltuu hyvin. Kehittämistutkimus perustuu kehittämistyölle. Kehittämistutkimus lähtee muutostarpeesta, jonka tuloksena syntyy tuotos. Tutkimuksen kohteena voi olla prosessi, toiminto, asiantila tai tuote ja tutkimus voidaan kohdistaa moneen kehittämisilmiön osaan. Tavoitteen saavuttamista mittaavan tutkimuskysymyksen lisäksi kohteena voi olla prosessiin kohdistuva tutkimus, jolloin arvioidaan millaisen toiminnan avulla muutokset saatiin aikaiseksi. (Kananen 2009.)

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä oli, millaiset seikat vaikuttavat verkostoitumiseen, liiketoimintaverkkojen syntymiseen ja arvonluontiin kiinteistökehityshankkeessa markkinoinnin näkökulmasta? Opinnäytetyön kehittämistehtävänä oli rakentaa liiketoimintaverkko Merihanko-hankkeen brändin luomiseksi sekä markkinoinnin toteuttamiseksi. Kehittämistehtävästä johdettu opinnäytetyön tavoite kiteytyi tiivistetysti kahden kysymyksen kautta 1) Miten rakennan markkinointia tukevan liiketoimintaverkon Merihanko-hankkeen ympärille? 2) Miten saan liiketoimintaverkon houkuttelevaksi asiakkaille ja yhteistyökumppaneille?

4.2 Aineiston kerääminen, käsittely ja analysointi

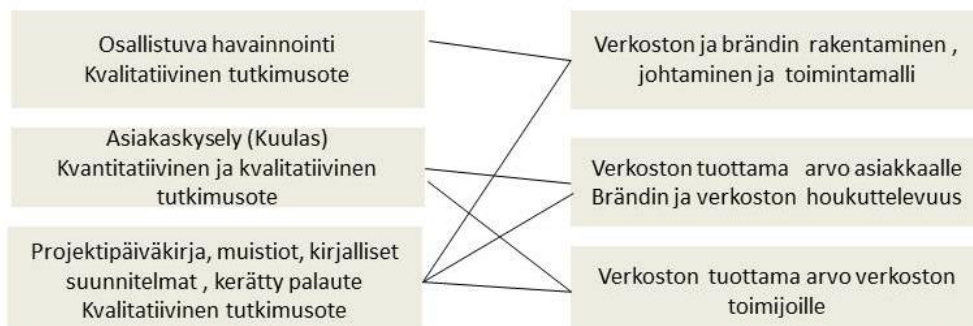
Laadullisen tutkimuksen kolme tärkeintä tiedonkeruumenetelmää ovat havainnointi, teema-haastattelu ja erilaiset dokumentit (Kananen 2012,93). Kehittämistutkimuksessa tiedon läh-

teinä voidaan käyttää olemassa olevaa dokumentaatiota, muistioita, raportteja tai kvantitatiivisen tutkimuksen kyselyjä (Kananen 2009, 22-28.) Toimintatutkimukselle ei ole kehitelty omia tiedonkeruu- ja analyysimenetelmiä ja se voi sisältää sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia menetelmiä. Toimintatutkimukseen liittyy kuitenkin aina havainnointi tiedonkeruun menetelmänä ja toimintatutkimuksen kysymysten asetteluun on rakennettu sisälle muutos ja sen mittaaminen. Kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä voivat olla havainnoinnin eri muodot josta osallistuva havainnointi on luonteva toimintatutkimuksen muoto. (Kananen 2009.)

Tässä opinnäytetyössä tiedonkeruumenetelmiksi valikoituivat osallistuva havainnointi, projektipäiväkirja, kirjalliset dokumentit ja ulkopuolisen tahon toteuttama kvantitatiivinen tutkimus. Opinnäytetyön pääasiallinen tiedonkeruumenetelmä oli osallistuva havainnointi. Osallistuva havainnointi voi olla aktiivista tai passiivista. Aktiivisessa osallistuvassa havainnoinnissa tutkija vaikuttaa aktiivisesti läsnäolollaan tutkittavaan ilmiöön. Hän voi esimerkiksi olla mukana kehittämistyössä, projektissa tai vastaavassa tilanteessa aktiivisena toimijana. Passiivisella osallistuvalla havainnoinnilla tarkoitetaan tutkijan osallistumista tutkittavaan tilanteeseen ilman vaikuttamista tilanteiden kulkuun.

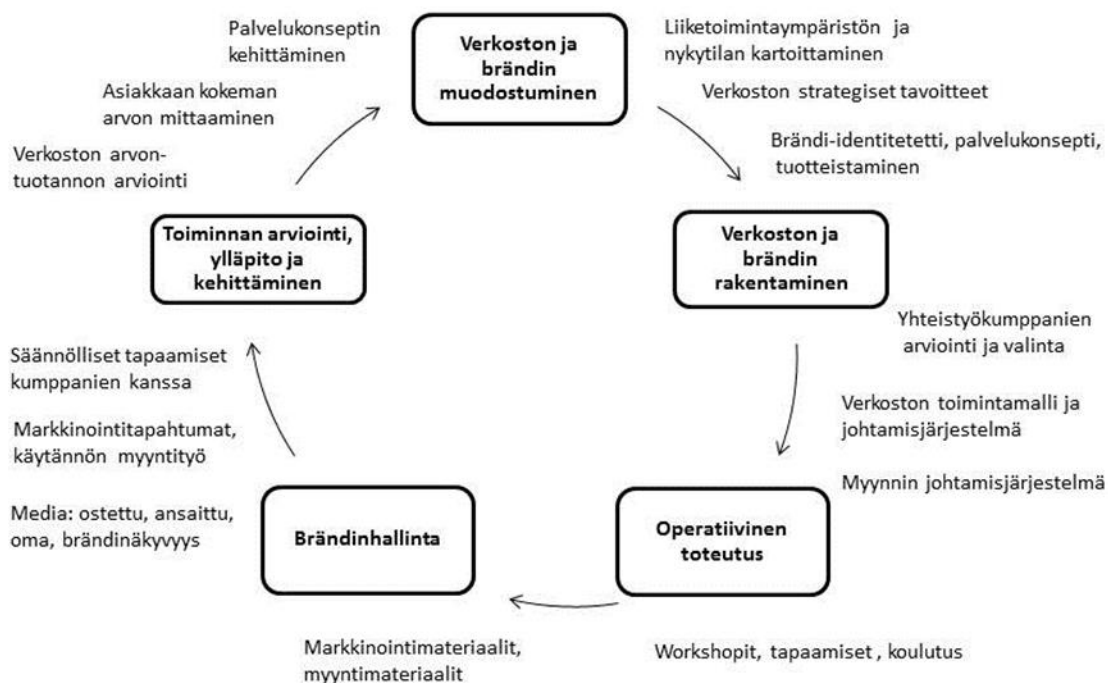
Havainnointi on subjektiivista ja hyvinkin valikoivaa toimintaa. Joku saattaa kiinnittää huomion johonkin asiaan, jota toinen ei edes huomaa. Ennakko-oletukset suuntaavat huomiota hyvin paljon ja havainnoijan aikaisemmat kokemukset, mieliala ja aktivaatiotaso vaikuttavat myös havaintojen tekemiseen. (Eskola & Suoranta 1998, 102-103.) Toisaalta havaintojen valikointi on tutkimuksen kannalta ehdotontakin. Muuten havaintomäärä on rajaton ja siten tarkoituksenmukaisen aineiston kerääminen mahdotonta. Osallistuva havainnointi menetelmänä on luontevampi tilanteessa, jossa havainnoijan ei haluta vaikuttavan havainnoitavien käytöseen, mutta toisaalta havainnointi on suoraa, avointa ja tapahtuu aidossa tilanteessa. (Kananen, 2009). Arvon tuottamisen kannalta käytetyt tiedonkeruumenetelmät eivät ole työskentelelyn päämäärä. Tietoa voi kerätä haastatteluilla, kyselyillä, havainnoimalla, osallistuvalla havainnoinnilla tai osallistamalla käyttäjiä. Keskeistä on, miten kerättyä tietoa käytetään hyväksi ja jalostetaan edelleen uutta arvoa luotaessa. (Valkokari ym. 2011,15.)

Toimintatutkimuksen tutkijan ja tutkittavan roolin päällekkäisyydestä johtuen havaintoaineistoa ei ole erikseen esitetty erillisenä aineistona, vaan havainnot täydentävät muuta aineistoa projektipäiväkirjasta otettujen lainauksien kautta ja ne täydentävät hankkeen ”toimintake- tomusta” muun aineiston lisänä.



KUVIO 17: Tutkimusaineistojen vastaaminen asetettuihin tavoitteisiin, tutkimuskysymyksiin ja kehittämistehtävään.

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston keruu ja analyysi tapahtuvat samanaikaisesti. (Kananen 2012, 97.) Tässä toimintatutkimuksessa toteutuksen vaiheet ja analysointi verkoston ja brändin rakentamisen, toteutuksen ja johtamisen osalta päällekkäin. Alla oleva kuva hahmottaa operatiivisen toteutuksen vaiheita suhteessa käytettyihin menetelmiin.



KUVIO 18: Operatiivinen toteutus ja käytetyt menetelmät.

Eräs yleisimmin käytetyistä menetelmistä erilaisten vaihtoehtojen ja hankkeiden arvioinnissa sekä vertailemisessa on SWOT-analyysi. Menetelmän avulla pyritään tunnistamaan mitkä ovat kyseiseen hankkeeseen liittyvät sisäisen toimintaympäristön vahvuudet (Strengths) ja heikoudet (Weaknesses), ja mitkä ulkoisen toimintaympäristön mahdollisuudet (Opportunities) ja uhat (Threats). Sisäinen toimintaympäristön analysointi tarkoittaa, että yrityksen tai verkoston on pohdittava, mitkä ovat sen omat kompetenssit asioiden toteuttamiseksi ja riittävätkö omat resurssit ja kyvyt kyseisessä hankkeessa. Tämän pohjalta yrityksen on päätettävä, haluaako se kehittää puuttuvia ominaisuuksia itse vai pyrkiikö se yhteistyön kautta saavuttamaan samat hyödyt. SWOT tarkastelee ulkoista toimintaympäristöä mahdollisuuksien ja uhkien kautta. Tähän vaikuttavat monet tekijät kuten muutokset taloudessa, lainsäädännön muutokset, teknologian kehittyminen sekä trendit ja muoti-ilmiöt, kumppanit, kilpailijat, toimittajat, myyntikanavien muuttuminen ja jälleenmyyjät. SWOT-analyysin etuna voidaan pitää sen selkeyttä ja tunnettuutta. (Malinen & Haahtela 2007, 82.)

Tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin myös ulkopuolisen tutkimusyrityksen tekemää tutkimusta, jonka tulokset tukivat havainnoinnin kautta tehtyjä huomioita. Tutkimuksen toimeksiantajana oli Talentum Media Oy ja toteuttajana Kuulas Research Agency:n. Tutkimuksen tavoitteena oli mitata 8.5.2012 ilmestyneessä Arvoasunto-lehdessä julkaistujen ilmoitusten saamaa vastaanottoa. Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin Talentumille rakennettua web-paneelia, joka koostuu Arvopaperi-lehden (Arvoasunto) tilaajalukijoista. Kohderyhmä ja kanava vastasivat Merihanko-hankkeen kohderyhmää. Tutkimus suoritettiin lehden ilmestymisen jälkeen 10. - 23.5.2012. Tutkittu ilmoitus (liite 1) oli Merihangon mainos sivulla 19 ja tutkimukseen vastasi 144 henkilöä. Tutkimuksessa käytettiin AIDA-mallia, mikä käsittelee tietoisuuden vaikutusta toimintaan.



KUVIO 19: Markkinoinnin vaikuttavuutta mittaava AIDA-malli.

Kuulaan toteuttaman tutkimuksen kohderyhmänä olivat Arvopaperi-lehden tilaajalukijoista koostuvan lukijapaneelin jäsenet. Kohderyhmä koostui lehden todellisista lukijoista, joten palautetta ilmoituksesta saatiin juuri siltä kohderyhmältä, joka ilmoitukselle altistui. Panelistit rekrytoitiin Arvopaperin tilaajarekisteristä. Paneelissa oli vuoden 2012 tutkimuksen aikaan noin 500 panelistia. Panelistit kutsuttiin tutkimukseen sähköpostitse, ja tutkimuksiin vastatettiin internetissä.

”AIDA-malli on valittu siksi, että se on perinteinen ja paljon käytetty malli mainonnan mittaamisessa. Malli on yksinkertainen sekä mediamyyjän että asiakkaan ymmärtää. Kuitenkin se mittaa kattavasti mainonnan vaikuttavuutta.”

4.3 Luotettavuuden, vaikuttavuuden ja validiteetin arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta, esimerkiksi millaisia sitoumuksia tutkijalla on tutkimukseen, ja kuinka aineiston keruu on tapahtunut. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 135.) Tutkijan persoona ja omat tavoitteet heijastuvat tutkimukseen tuloksiin. Tapaustutkimuksen sidonnaisuus tutkimuksen tekijään on tiedostettava ja tuotava esiin. Myös olosuhteilla on vaikutusta tutkimuksen luotettavuuteen. Roolini markkinointipäällikkönä verkoston rakentajana ja yhteyshenkilönä herättää luonnollisesti kysymyksen siitä, miten yhteistyökumppanit olisivat suhtautuneet kesken verkoston rakennusprosessin formaaliin haastatteluun, jonka olisin itse toteuttanut.

Kananen (2012, 156) ottaa esille Lumijärven (1999, 18) näkökulman lähestyä vaikuttavuutta tavoitteista johdetuilla kysymyksillä: Missä määrin toteutuneet vaikutukset vastaavat tavoiteltuja vaikutuksia? Missä määrin panosten ja vaikutusten toteutunut suhde vastaa ennakoitua panosten ja vaikutusten suhdetta? ISO 9000:2000 kiteyttää vaikuttavuuden yksinkertaisesti ”missä määrin suunnitellut toimenpiteet toteutetaan ja tulokset saavutetaan”. ISO 9000 standardin mukaan jonkin kohteen, esimerkiksi tuotteen tai palvelun laatu tarkoittaa sitä, missä määrin tuon kohteen ominaisuudet täyttävät kaikkien siihen liittyvien sidosryhmien vaatimukset. Suomenkielen sana vaatimukset antavat helposti suppean käsityksen asiasta, vaatimukset voivat tarkoittaa myös tarpeita ja odotuksia. (Kananen 2009.)

Validiteetti tarkoittaa sitä että tutkitaan oikeita asioita ja se varmistetaan käyttämällä oikeaa tutkimusmenetelmää ja mittareita. Haasteena on määritellä mikä on ”oikea” missäkin tilanteessa. Reliabiliteetti tarkoittaa mittausten pysyvyyttä, johon liittyvät stabiliteetti ja konsistenssi. Ajan kuluessa ilmiö tai ”maailma” voi muuttua ja saman ilmiön vertailu eri aikoina vaikeutuu. (Kananen 2009, 87-88.)

5 Merihanko-kiinteistökehityshankkeen liiketoimintaverkon ja brändin rakentaminen

Taustaa

Merihanko-hanke lanseerattiin edellisen omistajien johdolla kesäkuun lopussa 2011. Kokonaisuuteen kuuluivat tuolloin jo käynnissä ollut Hangon Grand, Drottningberget:in uuden asuinalueen ensimmäinen vaihe ja Hotel Hanko. Markkinoinnin kärkenä käytettiin Drottningberget-brändiä. Kesäkuussa julkaistiin hankkeen verkkosivut osoitteessa www.drottningberget.fi. Markkinointimateriaali, logo, lomakepohja ja mainokset oli varustettu Drottningberget-logolla. Hanke oli saanut medianäkyvyyttä Diili-ohjelman kautta ”Hjalliksen Hanko-projektina”. Myös Diili-voittaja, ja sitä kautta toimitusjohtajuuden voittanut Mira Kasslin oli Hjallis Harkimon lisäksi vahvasti esillä.

”Hanko on muutakin kuin vain mahtava kesäkaupunki. Sillä on potentiaalia vaikka muille jakaa. Kaupungin ytimeen ei ole rakennettu käytännössä mitään näkyvää 2000-luvun puolella, mutta nyt Etelä-Suomen helmen on aika herätä ruususenunestaan”, Harkimo totesi esittellessään hanketta median edustajille tiistaina 21. kesäkuuta Helsingissä. (Rakennuslehti, 22.6.2011)

Verkkosivujen uusimisesta ja brändin visuaalisesta ilmeestä käytiin palavereja jo heti Drottningbergeti.fi-sivujen ilmestymisen jälkeen Kesäkuussa 2011. Yrityksestä ja useista palavereista huolimatta haluttuun lopputulokseen aiempien yhteistyökumppaneiden kanssa eivät silloiset omistajat päässeet. Valitun verkkosivujen toimittajan lisäksi hankkeeseen oli otettu mukaan viestintä- ja markkinointikonsultti, jonka tehtävänä oli konsultoida palvelujen ostoa ja tuotettua sisältöä.

Markkinoinnillinen yhteistyö silloisen pääomistaan kanssa sujui hyvin. Oma roolini Markkinointipäällikkönä oli vastata Quattrorakennuksen verkkosivuilla ja intranetissä julkaistuista, hankkeeseen liittyvien tiedotteiden jakelusta toimittajille ja uutispalveluihin sekä osallistua markkinoinnin suunnitteluun, joka liittyi rakennettaviin kohteisiin. Sain tehtäväksi mm. laatia nimivaihtoehdot uusille asunto-osakeyhtiöille.

Ote projektipäiväkirjasta, alkusyksy 2011:

”Innostuin miettimään nimivaihtoehtoja Hangon värikkään ja merellisen historian kautta. Sain idean kuninkaallisista sotalaivoista, joiden nimet sopisivat tyylillisesti vieraskieliseen Drottningberget-brändiin. Laadin listan, ja omat suosikkini, ja kysyin vielä työkavereiden mielipiteet asiasta. Toista kiinteistökehityshanketta, joiden asuntoyhtiöt olisi nimetty Ruot-

sin kuninkaallisen sotalaivaston mukaan, ei löytynyt. Nimivaihtoehtoista valittiin ehdottamamme As Oy Hangon Glory, As Oy Hangon Centaur ja As Oy Hangon Windsor ”

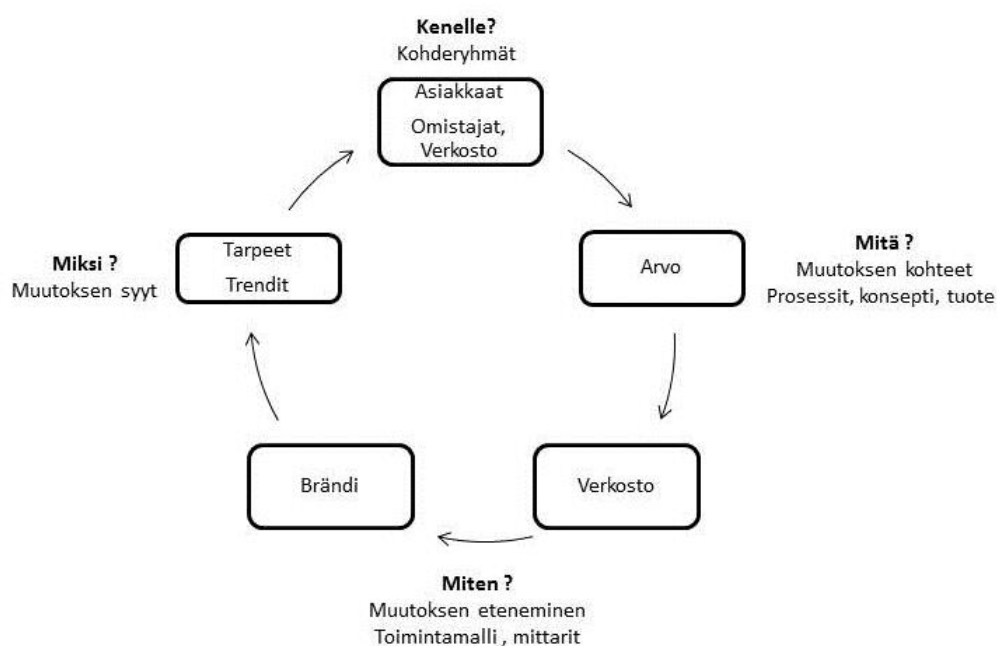
Omistussuhteen muuttuessa marraskuussa 2011 verkkosivujen uudistustarve muuttui kiireeksi luoda hankkeelle uusi brändi- identiteetti, joka erottaisi sen edellisestä omistajasta ja perinteisten kiinteistökehityshankkeiden betoninharmaasta massasta. Brändiuudistuksen lisäksi nousi tarve liiketoimintaverkon rakentamiselle. Verkoston kautta asiakkaille pystytettäisiin tarjoamaan brändiä vastaava palvelukokemus nopeasti ja kustannustehokkaasti.

Omalla vastuullani hankkeessa oli brändin - ja verkoston rakentamisen suunnittelu ja toteutus. Olin vastuussa molempien projektien toteutuksesta ja läpiviennistä annetun aikataulun ja budjetin mukaan. Kumppanivalinnat teimme yhdessä johdon kanssa. Projektioorganisaatio muuttui hankkeen aikana. Ylintä päätösvaltaa käyttivät Hangon Rantakiinteistöt Oy:n ja Quattrorakennus Oy:n toimitusjohtaja Matti Toikka.

Hankkeen uusi identiteetti syntyi määrittelemällä sitä tukevat elementit: viestinnän kärjet ja äänenkävyt, kuvat ja kuvaukset, visuaalinen ilme, käyttöliittymät, rakenteet sekä tarinan taakse tekijät, ihmiset. Tämä opinnäytetyö on kuvaus kumppanivalinnasta ja sivustojen synnystä hankkeen uuden identiteetin ilmentäjänä, ei identiteetin elementtien jo aiemmin tehdystä määrittelyistä. Kehitystyötä tehtiin monella saralla yhtä aikaa.

Lähtötilaanalyysi

Toimintatutkimuksen toteutus eteni sivulla 59 kuvatun toteutuksen mukaan. Toteutuksessa käytettiin alla olevaa, tekemääni ”kehityspyörää” sen eri vaiheissa ja päällekkäisten kehityshankkeiden arvioinneissa. Ulkokehällä on yksinkertaisia kysymyksiä, joihin vastaaminen keskellä operatiivista tekemistä auttaa tekemään nopeita päätöksiä. Sisäkehällä puolestaan on arvonluonnin rakentamiseen liittyvät elementit.



KUVIO 20: Muutosjohtamisen kehityspyörä, A.Saarinen

Teoreettisen viitekehyksen pohjalta voidaan todeta, että arvo syntyy prosessissa, prosessin kautta tai molemmilla tavoilla. Yksinkertainen kehityspyörän avulla voidaan ottaa nopeasti ja lyhyesti kantaa arvonmuodostuksen eri vaiheisiin. Kehitystyön eri vaiheissa kannattaa välillä pysähtyä, ja kysyä kasvattaako kaavailtu toimenpide, vaikkapa muutos palvelukonseptissa, omistajien ansaintaa tai asiakkaiden kokemaa arvoa tai vastaako muutos markkinoiden muutokseen tai asiakkaan tarpeeseen? Jos vastaus on ei, muutosta ei tehdä. Jos vastaus on kyllä, on määriteltävä kuka tekee, miten toteutus vaikuttaa yhteiseen toimintamalliin ja miten muutos kommunikoidaan asiakkaille ja yhteistyökumppaneille?

Toimintatutkimuksen alkumetreillä tuli opittua, että markkinatilanne ja olosuhteet muuttuvat jatkuvasti. Verkoston ja brändin rakentaminen on jatkuva prosessi, ei yksittäinen projekti. Verkoston ja brändin ”päivittämisessä” auttavat osaavat yhteistyökumppanit, eikä ”pyörää” tarvitse keksiä aina itse uudelleen. Jokaisella verkoston jäsenellä on yhteisten tavoitteiden lisäksi myös omaan liiketoimintaan liittyvät tavoitteet. Kehityspyörä auttaa hahmottamaan myös heidän liiketoimintaa ja tavoitteita. Alussa keskusteltiin swot-hengessä myös hankkeen riskeistä ja mahdollisuuksista. Itse en osallistunut päätöksentekoon hankkeen ostamisesta lainkaan, joten ostopäätöksen analyysi on tämän työn ulkopuolella



KUVIO 21: Luottamuksellisista tiedoista riisuttu SWOT-analyysi.

Kilpailijoita seurattiin, vaikka vastaavaa tuotantoa ei Hangossa toteutushetkellä ollut. Aiemmin aloitettu, noin 50 huonetta käsittävän Hotel Regatan saneeraus valmistui keväällä 2011. Hotellin viereen rakennetut 17 asuntoa valmistuivat vuonna 2011. Realia Groupiin kuuluvan SKV:n välittämistä asunnoista oli lanseeraushetkellä vielä muutama myymättä. Myymättömissä asunnoissa ei ollut merinäköalaa. (www.skv.fi).

Asuntojen neliöhinnat ovat Hangossa uudishankkeiden myötä nousseet, mikä on näkynyt valtakunnallisen median neliöhintavertailussa. Tämä on vaikuttanut mielikuvaan asuntojen arvonnoususta Hangossa. Kilpaileviksi kohteiksi miellettiin kaikki vapaa-ajan asunnoiksi soveltuvat uudiskohteet Hangossa, Uudenmaan alueella ja rannikolla. Eräänlaisiksi kilpailijoiksi voidaan katsoa myös Etelä-Suomessa sijaitsevat, chalet- ja resort tyyppiset kohteet, joissa on myös asuntoja.

Kysyntä laadukkaalle uudisasuntotuotannolle merinäkymin on ollut hyvällä tasolla ympäri maan. Hangossa sekä Hangon Grand että Hotel Regatan yhteyteen rakennetut asunnot ovat menneet hyvin kaupaksi noin 4500-6000 € neliöhinnoin. Drottningbergetin asuinalue tulee olemaan neliöhinnoiltaan suurempi. Arvoasuntoja myytiin alkuvuonna 2012 jopa 80 %:a enemmän kuin vuotta aiemmin. Arvoasunnoiksi lasketaan yleensä yli miljoonan euron asunnot. Myös hintaluokassa 600 000-1 000 000 euroa on tehty enemmän kauppia kuin viime- tai edellisvuonna vastaavaan aikaan. (Rikkaat palasivat asuntokaupoille - ja täällä he haluavat asua, Kauppalehti 2.5.2012).

Kauppalehden artikkelin mukaan miljoona-asuntoja ostavat: 1) Suuryritysten johto tai yritys-taustaiset henkilöt 2) Perinnön saajat 3) Ulkomaiset ostajat. Sijainnin merkitys on asunnon ostamisessa tärkein, arvokkaimmaksi sijainniksi koettiin merenranta-alueet kaupungista riip-pumatta. Suomen Rahatiedon Maanmittauslaitokselta keräämien kauppätietojen mukaan ran-taan rajoittuvan lomakiinteistön hinta nousi vuoden 2011 ensimmäisellä vuosipuoliskolla kaa-va-alueella 12 prosenttia. Euroopan pitkään jatkunut epävarma taloudellinen tilanne voi vai-kuttaa kiinteistökehityskohteiden myyntiaikoihin ja yhteistyöverkoston haluun panostaa aikaa tai rahaa yhteisen tavoitteen eteen. Markkinoinnin ja viestinnän tulee sopia kohderyhmän ja yhteiskunnan taloudelliseen tilanteeseen. Kukaan ei halua vaikuttaa tuhlailvalta jos talouden näkymät ovat epävarmat. Ylellisyyden sijaan on korostettava korkeaa laatua. Pitkä ennakko-markkinointivaihe ja vuosia kestävä rakennusaika asettavat vaatimuksia hankkeen ajattomuudelle ja valituille ratkaisuille myös markkinoinnin sisällön ja teknisten järjestelmien osalta.

Kohderyhmää laajennettiin myös Pietarin ja Moskovan alueen venäläisiin, jotka etsivät vapaa-ajan asuntoa suomesta. Venäläisten vapaa-ajan asukkaiden voidaan arvioida käyttäneen vuonna 2012 yhteensä 151,4 miljoonaa euroa Suomessa kiinteistöjen hankintaan, rakentami-seen sekä tuotteiden ja palveluiden ostoon. Jos venäläisten vapaa-ajan asuntojen määrä Suomessa kasvaa voimakkaimman skenaarion mukaisesti noin 25 000 kiinteistöön vuoteen 2030 mennessä, kasvaa venäläisten Suomessa käyttämä rahamäärä nykyisellä hintatasolla yli 650 miljoonaan euroon. Suomessa oli vuoden 2013 alussa yhteensä 5350 - 6200 kiinteistöä, asuntoa, loma- tai viikko-osaketta venäläistenomistuksessa. Kesämökkejä tai rantatontteja näistä arvioidaan olevan enintään 3000, mikä on noin 0,6 % Suomen koko kesämökkikannasta. Vajaa puolet venäläisten Suomessa omistamista vapaa-ajan asunnoista on kesämökkejä, kuu-desosa omakotitaloja ja kolmannes asunto-, loma- tai viikko-osakkeita. Venäläiset käyttivät vuonna 2012 Suomessa 46,7 ja vuosina 2000 - 2012 yhteensä 410 miljoonaa euroa kiinteistöjen hankintaan (Venäläiset vapaa-ajan asukkaina Suomessa 2030, Työ- ja elinkeinoministeriö, TEM raportteja, 20/2013, 5.) Venäläiset ovat vapaa-ajan asuntojen näkökulmasta merkittävä kohderyhmä ja kaikki eivät halua vapaa-ajan asuntoa itärajan tuntumassa.

Venäläisten kiinnostus ostaa Suomesta vapaa-ajan asunto on varsin suurehko. Raportin mu-kaan yli 40 % hyvätulolisista pietarilaisista voisi kuvitella ostavansa vapaa-ajan asunnon Suo-mesta vuoteen 2030 mennessä. Vapaa-ajan asuntojenkysynnän ennakoidaan kasvavan Venäjän talouskasvun myötä. On mahdollista, että venäläisten omistamien vapaa-ajan asuntojen mää-rä kaksin- tai kolminkertaistuu vuoteen 2030 mennessä. Jos venäläistenkiinteistöjen hankinta Suomesta kasvaa voimakkaimman skenaarion mukaan, tulevat venäläiset käyttämään vuonna 2030 yli 190 miljoonaa euroa ja vuosina 2013- 2030 yhteensä 2,4 miljardia euroa kiinteistöjen hankintaan Suomesta. (Venäläiset vapaa-ajan asukkaina Suomessa 2030, Työ- ja elinkeinomi-nisteriö, TEM raportteja, 20/2013,5.)

5.1 Merihanko-kiinteistökehityshankkeen brändin luominen

Hankkeen identiteetin ja verkkosivujen uudistamisen tarpeesta olivat kaikki hankkeeseen liittyvät osapuolet kiinteistövälittäjästä arkkitehtiin samaa mieltä. Omistajavaihdoksen jälkeen lupa brändi-identiteetin uudistamisesta ja yhteistyökumppaniverkoston toteuttamisesta tuli merkittävä osa toimenkuvaani. Toimeksiannon sisältöä tarkennettiin yhteisten epävirallisten keskustelujen ja projektipalaverien kautta.

Toimeksiannon jälkeen brändiuudistuksesta ja verkkosivujen toteutuksesta tehtiin projektisuunnitelma. Uuden brändi-identiteetin ja verkkosivujen tuli olla valmiita 6.2.2012 mennessä. Aikaa toteutukseen oli vain kaksi kuukautta, joten mihinkään suurempiin lähtötila-analyysihin ei yksinkertaisesti ollut aikaa. Drottningbergetin ennakkomarkkinointi haluttiin käyntiin hyvissä ajoin uudistunein arkkitehtisuunnitelmin. Projektisuunnitelmat eivät valitettavasti ole julkista tietoa, joten niitä ei kokonaisuudessaan julkaista tässä opinnäytetyössä.

Aikaa koko hankkeen läpivientiin oli vain puolitoista kuukautta. Sivujen visuaalisen ilmeen raamit, sivujen sisällön määrittely, kuvavalinnat ja tekstien tuottaminen ja kumppanivalinta kuuluivat omaan toimenkuvaan. Jo hankkeen alusta asti oli selvää, että käytämme ulkopuolista osaamista Merihankohankkeen verkkosivujen ja brändi-ilmeen suunnittelussa sekä toteutamme verkkosivut erillisenä konsernin omista nettisivuista. Projekti alkoi tutustumalla yhdessä tuoreisiin, onnistuneisiin identiteetti- ja verkko-toteutuksiin liittyen sekä kiinteistöliiketoimintaan että sen ulkopuolelle, referenssien ja kokemusten tiedusteluun oman verkoston ja hankkeeseen liittyvien henkilöiden kautta, sekä avainhenkilöiden toiveiden kartoittamiseen lopputulokseen liittyen.

Ote projektipäiväkirjasta, marraskuu 2011:

*Keräsin konkreettisia esimerkkejä onnistuneista lopputuloksista, jotta kaikki osapuolet olisivat yhtä mieltä halutusta tasosta. Soitin kaikki hankkeen osapuolet, esim. kiinteistövälittäjän, arkkitehdin läpi ja kartoitin toiveet. **Pidimme** hankkeen avainhenkilöiden kanssa epävirallisen workshopin jossa etsimme yhdessä kunkin näkemyksiä onnistuneista verkkosivuista, vertailimme muiden kiinteistökehittäjien toteutusta ja keksimme samalla lisää perjantai-iltpäivän hengessä (mm.ritzcarlton.com).*

Omistajanvaihdoksessa johdolla on paljon muutakin tekemistä, joten yritin pitää kehitystyön mahdollisimman kevyenä. Päätöksenteko oli nopeaa ja epämuodollista. Tarkensimme kohde-ryhmän määrittelyä, ja päätimme tehdä verkkosivuista kieliversiot myös ruotsiksi ja venäjäksi.

Ote projektisuunnitelmasta, marraskuu 2011:

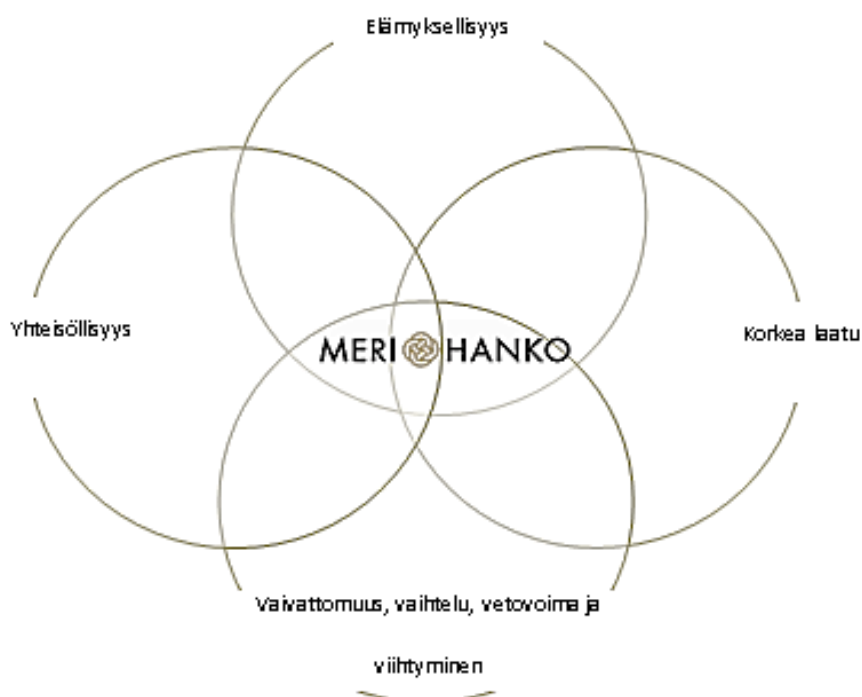
Kohderyhmä

”Varakkaat, vapaa-aikaan panostavat ja merellisyyttä arvostavat henkilöt. Alueellisesti markkinointi kohdistetaan Suomessa pääkaupunkiseudulle ja rannikolle. Kansainvälisistä asiakkaista kohderyhmänä asuntojenkin osalta ovat varakkaat venäläiset.... Suurin osa asunnoista on todennäköisesti kakkosasuntoja Hangossa ja vesillä viihtyville, ympärivuotista vapaaajan asuntoa kaipaaville perheille, pariskunnille ja porukoille tai pikkukaupungin tunnelmaa ja rauhaa etsiville senioreille. Asunnot ovat ”vaihtoehto Villalle”, viihtyisyyttä ja vaivattomuutta arvostaville laatu-tietoisille ostajille. Kaikki eivät halua tehdä lumi- ja puutarhatöitä, tai viettää vapaa-aikaansa keskellä lomakeskusta tai keskellä ei mitään.”

Projekti eteni suoraviivaisesti kohti tarjouspyyntökierrosta. Sisäinen päätöksenteko hoidettiin säännöllisissä palaverissa kaavalla 1) suunnittelu 2) määrittely 3) päätös. Eli ensin suunniteltiin mitä tarvitaan: minimivaatimuksena oli brändi-identiteetin luominen, ja vaiheista visuaalinen suunnittelu (visuaalinen ilme), käyttöliittymäsuunnittelu ja tekninen alusta.

Aluksi pohdimme laajempaa markkinoinnillista yhteistyötä, ja tarjouspyynnöissä pyysimme erittelemään teknisen ja luovan toteutuksen erikseen. Huomasimme pian, että kahden eri toimiston ja oman aikataulun yhteensovittaminen kahdessa kuukaudessa olisi mahdotonta, joten lähetimme tarjouspyynnöt toimistoihin, jotka pystyivät toteuttamaan itse tai verkostojen avulla molemmat laadukkaasti.

Määrittelin markkinoinnin alustavat kärjet ennen tarjoajien briiffausta ja hankkeen uuden ilmeen määrittelyä. Sekä visuaalisen suunnittelun ohjaus, verkkosivujen tekninen toteutus ja kuvavalinta toteutettiin toistamaan yhtenäistä viestiä neljän määritellyn kärjen avulla. Valituilla kumppaneilla oli mahdollisuus kommentoida ja vaikuttaa kärkiin, ja pyysin niistä palautetta.



KUVIO 22: Merihanko-hankkeen brändin elementit.

Elämyksiä ympäri vuoden

Hanko on tunnettu kohde, etenkin hiekkarannoistaan, pitsihuviloistaan ja kesäsesongistaan. Jotta viesti säilyy raikkaana ja jää mieleen, tuodaan Suomen eteläisin kärki esiin myös uudessa valossa. Aktiivisuus, luonto ja kaikki vuodenajat näkyvät teksteissä ja kuvissa. ”The Hanko Experience” voi olla kävely aurinkoisella jäällä, Hangon Regatan tai hurjan syysmyrskyn katsominen omalta terassilta, tai se voi olla osa arkkitehtuuria tai sisustusta, joka tekee vaikutuksen. Tilojen, sisustuksen yhtä lailla kuin palvelunkin pitää olla käyttöliittymältään elegantti elämys. Kuten todettua, elämykset ovat kokemusten summa (ks. sivut 10 ja 36).

Vaivattomuus, vaihtelu, vetovoima ja viihtyminen

Vaivattomuus, vaihtelu ja viihtyminen kuuluvat hyvään arkeen ja vapaa-aikaan. Elementit kertovat myös korkeasta laadusta. Monet ovat valinneet Hangon osa-aikaiseksi ympärivuotiseksi asuinpaikakseen tai palaavat sinne joka kesä. Hanko ei ole tylsä. Luonto, palvelut, oma

rauha ja aktiviteetit löytyvät kävelymatkan päästä. Maisema, tunnelma ja tekeminen muuttuvat vuodenaajan mukaan. Vaihtelu virkistää.

Korkea laatu

Tehdyt valinnat ja tarjotut vaihtoehdot kertovat laadusta. Valitut yhteistyökumppanit ja toimittajat ovat laadukkaita, toimintavarmoja ja luotettavia. Laatu ja ammattitaito tulevat markkinoinnissa esiin yksityiskohdissa: ammattilaisten ottamissa kuvissa, selkeässä käyttöliittymässä, virheettömässä tekstissä. Aitous, raikkaus ja selkeys menevät viestinnässä ylisanojen ja siirappisten adjektiivien edelle. Yksinkertainen on kaunista.

Yhteisöllisyys

Monet haluavat vapaa-ajan asunnon Hangosta koska siellä ovat muutkin. Hankoon halutaan kuulua ja yhteisöllisyys on vahvaa saman valinnan tehneiden kesken. Hankoon ei eksytä, Hanko valitaan. Jo valinnan tehneet pitää tuoda esiin ja herättää harkitsevien halu kuulua Hankoon. Yhteisöllisyys tulee esiin myös mielenkiintoisten ihmisten valintojen kautta. Elämyksellisyys syntyy arkeen liittyvistä pienistä yksityiskohdista (ks. s. 11.). Yhteisöllisyys käsitetään tässä opinnäytetyössä myös yhteisinä kokemuksina: illallinen Makasiinikadun ravintoloissa, vaaleanpunainen valo, Hangon Regatta, kaupungin hiljeneminen ja sesongin loppuminen syksyllä ja vuodenaikojen vaihtelut luovat kontrasteja, pohjan yhteisille kokemuksille jotka parhaimmillaan kasvavat elämyksiksi.

Markkinoinnin kärjistä johdettiin ydinviesti: ”Tasokasta asumista, Manner-Suomen Eteläisin sijainti”. Etelää haluttiin korostaa, mutta yhteisellä päätöksellä lisättiin sana Manner- etelänteeseen, jotta viesti olisi teknisesti oikein. Kiinteistökehityshankkeessa sijaintia ei voi muuttaa ja se on ehkä olennaisin valinta osto- tai sijoituspäätöstä tehtäessä. Hankkeeseen liittyvät muut elementit ovat helpommin muutettavissa; rahoitusmuodot ja konsepti voidaan vaihtaa, materiaalit muuttaa ja kokonaisuutta karsia tai kasvattaa. Palvelut kohteen ympärillä muuttuvat, uusia tulee ja vanhat lakkaavat olemasta.

Toimeksiannon kriteerit ja rajaukset

Aikataulun kireydestä johtuen määrittelimme tarjouspyynnön elementit tarkkaan. Koska eri toimijoilla on eri termit, toimintatavat ja vahvuudet, pyrimme saamaan mahdollisimman vertailukelpoisia tarjouksia. Pyysimme tarjoajia kuvaamaan ja hinnoittelemaan erikseen osat alueet brändimanuaalin, visuaalisen suunnittelun, tekstien toteuttamisen ja teknisen toteutuksen (julkaisujärjestelmä + koodaus) osalta. Näin olisimme voineet valita luovan suunnittelun ja teknisen toteutuksen tarvittaessa eri toimijoilta. Sekä hinnat että toteutusmallit pysyivät myös paremmin läpinäkyvinä ja vertailukelpoisina.

Päätimme lähettää tarjouspyynnöt neljälle eri toimijalle ajan säästämiseksi. Luovan totutuksen, tiimien ja julkaisujärjestelmien ristiin vertailuun ja valintaprosessiin oli rajallisesti aikaa. Pyysimme tarjouksiin myös alustavan idean siitä, miltä Merihangon uusi ilme voisi näyttää, referenssit ja nimet ehdotetusta projektitiimistä. Tähän pystyi kaksi kolmesta tarjoajasta ja valinta tehtiin näiden kahden välillä.

Yhteenveto tarjousten sisällöstä:

Merihangon uuden identiteetin määrittely:

- Identiteetin suunnittelu, konseptisuunnittelu ja design
- Graafinen ohjeistus typografian, sekä väri- ja kuvamaailman määrittely
- Visuaalinen suunnittelu ja taitto
- Copytekstit, USP, kärjet

Verkkosivujen tekninen toteutus:

- Konseptisuunnittelu
- Käyttöliittymäsuunnittelu
- Visuaalinen suunnittelu
- Tekninen toteutus & julkaisujärjestelmän valinta ja implementointi & koodaus

Pyysimme työaika-arviot jokaisesta kohdasta sekä kuvauksen totutustavasta. Tämä auttoi ymmärtämään, onko totutuksen laajuus ja laatu ymmärretty oikein. Vaikka emme laatineet omalle väelle tarkkaa tuntibudjettia, oli jo tarjousvaiheessa tärkeää tietää, kuinka paljon tiettyjen vaiheiden läpivienti vaatii oman ajan käyttöä päätöksenteon lisäksi.

Valitsimme toteuttajaksi Activearkin. Heillä oli paras ja selkein esitys hankkeen läpiviemiseksi ja raikkain idea hankkeen toteutuksesta. Tarjousvaihe oli opettavainen ja uskon, että siitä on hyötyä myös jatkossa.

Merihangon identiteetti

Merihanko-hankenimi luotiin jo edellisen omistajan aikaan kuvaamaan kokonaisuutta, mutta se jäi vähälle käytölle. Edellinen brändi-ilme oli tehty vain Drottningberget-asuntohankkeelle, samoin kuin verkkosivut. Hankkeeseen sisältyy kolme eri vaihetta, Hangon Grand, Hotel Hanko (Hanko Marina Resort) ja Drottningberget. Hankkeiden yhdistäminen yhden brändinimen alle selkeytti hankekokonaisuutta, vähensi markkinointikustannuksia sekä helpotti asiakasvirtojen ohjaamista verkossa yhteen paikkaan. Myös muutokset hankkeessa oli helpompi hallinnoida, Hotel Hangon muuttaminen Marina Resort & Spaksi (kesä 2012) oli

Merihanko-logon suunnittelu

Logon suunnittelija valittiin erikseen eikä se sisältänyt visuaalisen ilmeen suunnitteluun. Suunnittelijaksi valittiin kuusi rikosromania Hangosta kirjoittanut, osan aikaa vuodesta Hangossa asuva Matti Remes. Matti työskentelee omassa graafiseen designsuunnitteluun erikoistuneessa toimistossaan, kirjoittaa kolumneja, piirtää pilapiirroksia useampaan lehteen, luennoi ja kirjoittaa visuaalisesta suunnittelusta. Hankkeeseen haluttiin mukaan mielenkiintoisia, Hankoon vahvasti liittyviä ihmisiä.

Ote projektipäiväkirjasta, joulukuu 2011:

Matti perusteli ideaansa logolle:

”Idea logon visuaalisen elementin muodosta on peräisin merimies-solmusta. Solmu logossa viestii merellisyyttä, luonnollisuutta, yhteenliittymistä, vahvuutta ja taidokkuutta. Tästä pitäisi alitajuisesti siirtyä laadukkaan, hyvin tehdyn käsityön fiilis myös rakentamiseen ja alueen suunnitteluun (myös inhimillistä lämpöä). Toimii asiakaslahjana ja varsinkin hankolaisen ”köysinikkarin” tekemänä.”

Hioimme lopullista versiota melko pitkään. Graafikkoa vaihdettiin ensimmäisten versioiden jälkeen, ja Matti itse tuli suunnittelutyöhön vahvemmin mukaan. Onnistuneeseen lopputulokseen auttoivat tässäkin konkreettiset esimerkit. Hankkeeseen haluttiin särmää, raikkaita näkökulmia ja mielenkiintoista sisältöä. Elementteihin päästiin määrittelemällä kohderyhmä, haluttu mielikuva, erilaistavat tekijät ja Hangon vahvuudet vetovoimaisena, ympärivuotisena vapaa-ajan viettopaikkana. Identiteetin ja verkkosivujen luominen on pikemminkin jatkuva prosessi kuin kerralla valmiiksi tehty projekti. Identiteetille tulee antaa tilaa elää ja kehittyä hankkeen ja ajan mukana.

Kuvavalinnat ja visualisoinnit

Kuvilla ja visualisoinneilla on hankkeen kannalta ratkaiseva merkitys, koska valmista näytettävää ei vasta suunnitteilla olevista, ennakkomarkkinoinnissa olevista kohteista ollut ja Hangon Grand oli vasta rakenteilla. Uudet, arkkitehdin tekemät havainnekuvat julkisivuista ja huoneistoista tulivat hankkeen uuden toimitusjohtajan määrittelemien kriteerien pohjalta. Uudet havainnekuvat saivat todella positiivisen vastaanoton. Kysyimme mielipiteitä kuvista yhteistyökumppaneilta mm. kiinteistövälittäjän arvio oli tärkeä, koska keskeneräisen hankkeen myynnin kannalta kuvilla ja mielikuvilla on suuri merkitys.

Aiempien yhteistyökumppaneiden kuvien käyttö ja kuvavalinnat olivat saaneet kritiikkiä, joten käytimme avainhenkilöiden kanssa aikaa sen määrittelemiseen, mitä kuvilta halutaan ja mitä niiltä ei haluta.

Määrittelimme kuvavalinnoille neljä kriteeriä:

- 1) Aitous, kuvien tuli olla Hangosta, ei kuvapankkikuvia
- 2) Vaihtelevuus, vuodenaikojen ja näkökulmien vaihtelu, yllätyksellisyys
- 3) Laatu, verkkosivuilla käytettävien kuvien tuli olla laadukkaita ja galleria-kuvien ammattialaisen käsittelemiä ja ottamia
- 4) Monipuolisuus, kuvien käyttöoikeuden laajentaminen esitteisiin ja muuhun markkinointimateriaaliin, käsittely ja muokkaus mahdollisia, ei aikarajoja käytölle

Emme halunneet, että Hankoa kuvaavissa maisemakuvissa näkyisi ihmisiä tunnistettavasti tai tarkasti. Osaan sisällöstä liittyivät henkilökuvat, ja ne olivat ammattilaisen ottamia ja edustavia. Pyrimme valitsemaan kuvat niin, että ne olisivat ajattomia eikä esimerkiksi kuvissa näkyvien autojen ja veneiden vuosimalli vanhentaishi kuvaa tai vaikuttaishi liikaa hankkeen identiteettiin.

Ote Projektipäiväkirjasta, tammikuu 2012

Pidimme sisäisen tunnin workshopin jossa kävimme läpi alustavat kuvavalinnat, nettisivujen alustavat leiskat ja jokaisen kommentit niihin. Perjantai-iltapäivät osoittautuivat yllättävän hyväksi ajankohdaksi; kenelläkään ei ollut enää seuraavaa palaveria. Kävimme myös yhdessä läpi asioita, joita sivuille tuli sisällyttää, kuten huoneistoluettelo, varaustilanne jne. Mietimme oman organisaation, asiakkaan ja verkoston muiden jäsenten kannalta mahdollisimman vaivatonta palvelua.

Merihanko - sivuston visuaalisen ja graafisen ilmeen suunnittelu

Tilaajana meillä oli melko tarkka mielikuva siitä, visualisuudelta haluamme. Visuaaliseen suunnitteluun kuului identiteetin kartoitus, typografia, värimäärittelyt & kuvamaailma sekä kevyt graafinen ohjeistus. Myös tässä jouduimme vaihtamaan graafisen suunnittelijan ensimmäisen version jälkeen. Vaihto sujui hyvässä hengessä, koska molemmilla osapuolilla oli sama tavoite, saada laadukkaat sivut valmiiksi annetussa ajassa. Ensimmäinen versio visuaalisesta ilmeestä meni täysin uusiksi, mutta toinen versio hyväksyttiin kerralla.

Suurin osa kuvista ostettiin osa-aikahankolaiselta Tomi Parkkoselta, jonka kanssa järjestettiin yhteinen palaveri Activeark:iin. Esikarsimme valokuvaajan ja graafikon kanssa yhdessä n. 60 kuvaa josta valitsimme avainhenkilöidemme kanssa tarvittavat kuvat.

Hankkeen vaiheet luonnollisesti menivät päällekkäin ja aikataulut muuttuivat. Kuvavalinnat voitiin päättää lopullisesti vasta sitten kun sivuston rakenne oli selvillä ja itse kohdetta kuvaavat visualisoinnit valmiit.

Projektin aikataulutettujen vaiheiden eteneminen

Kuvilla on suuri merkitys hankkeen identiteetin kannalta, ja käytimme siihen aikaa. Samalla vahvistui yhteinen näkemys hankkeen identiteetistä, joka kuten todettua, on jatkuva prosessi. Kuvat eivät saaneet muistuttaa liikaa toisiaan ja hankkeen viestinnän kärkien piti todentua myös kuvien kautta. Halusimme aitoja, Hangossa otettuja kuvia ja lisää Hankoon intohimoisesti suhtautuvia ihmisiä mukaan projektiin. Esittelin vedos-raakileita myös kiinteistövälittäjille ja arkkitehdille muiden aiheiden ympärille sovittujen palaverien yhteydessä. Oman panostuksen konkreettinen osoittaminen ja laadukas visuaalinen ilme auttoi innostamaan kumppaneita hankkeen taakse ja saamaan heidät panostamaan omaan markkinointiinsa.

Merihanko -sivuston sisällön, käyttöliittymän ja rakenteen suunnittelu

Tilajana olimme vastuussa sisällön määrittelystä, ja koska aikataulu oli tiukka, teimme kärkeän kuvauksen siitä miltä sivujen tulisi näyttää ja mitä siihen otsikkotasolla pitäisi sisällyttää. Koska takana oli tuore pettyminen edellisen yhteistyökumppaniin, päätimme varmistaa yhteisen näkemyksen halutusta lopputuloksesta. Pidimme yhdessä aiheesta lyhyen sisäisen palaverin, jota varten jokainen oli valmistautunut etsimällä omasta mielestä hyvin toteutettuja sivuja ja käymällä läpi etukäteen lähetetyn sisältöehdotuksen. Yhdessä tekeminen ja vaihtoehtojen etsiminen oli innostavaa.

Julkaisujärjestelmällä oli suuri merkitys sivuston käyttöliittymän ja sivuston rakenteen suunnitteluun. Valitsimme julkaisujärjestelmäksi Activearkin suositteleman Drupalin, kansainvälisen avoimen lähdekoodin järjestelmän. Järjestelmä (tai alusta) vastasi eniten asettamiamme kriteereitä skaalautuvuudelle, hinnalle, osaamisen saatavuudelle ja järjestelmän kehitymiselle, sekä järjestelmän sopivuudelle Merihanko-hankkeelle.

Päätökseen vaikuttavia tekijöitä olivat:

- Toimittajariippumattomuus
- Ei lisenssimaksuja, ilmainen alusta
- Laaja, ilmainen moduulikirjasto
- Hyvä hakukonenäkyvyys

- Referenssit
- Suuri määrä kehittäjiä

Drupal on yksi suosituimmista ja käytetyimmistä, ”ammattikäyttöön” tarkoitetuista, avoimen lähdekoodin alustoista. Drupalia käyttävät monet julkaisutalot ja verkkolehdet. Verkkosivut muistuttavat tulevaisuudessa enenevässä määrin medioita (vrt. uutisten rakenne hs.fi, merihanko.fi/ ajankohtaista). Halusimme toteuttaa sivustomme järjestelmällä, joka tarjoaa tarvittaessa lisäosia jotka ovat jo medioiden käytössä. Järjestelmä mahdollistaa videoiden ja kuvakarusellin pyörittämisen, sisällön jakamisen helposti sosiaalisessa mediassa samaan tyyliin kuin suurimmissa suomalaisissa verkkomedioissa, mikä on käyttäjäystävällistä ja yhteisöllisyyttä tukevaa. Suunnittelukustannukset ovat hieman hintavampia kuin, kuin vaikka Wordpressissä, mutta toisaalta kerran muokattua sivupohjaa voi monistaa ja alusta kestää raskaankin sisällön. Hieman haastavammat alustat houkuttelevat myös parhaimpia tekijöitä.

Activeark toi osaamisensa esiin käyttöliittymäsuunnittelussa, ja digitoimistomainen kyky selkeyttää ja yksinkertaistaa edesauttoi aikataulussa pysymistä. Emme halunneet sivustolle liikaa sisältöä, emmekä mitään sellaisia sisältöjä, joiden päivittäminen kävisi liian työlääksi ja kääntyisi itseään vastaan. Tästä esimerkkinä blogit, joita kukaan ei päivitä. Rakenteen ja sisällön tuli olla mahdollisimman selkeä ja tukea kaupallisia tavoitteita. Pohjakuvat, kuvagalleriat, varaustilanne sekä sijaintikaaviot haluttiin pitää yksinkertaisina. Halusimme myös vähentää kustannuksia, ja päivittämisen tuli olla niin helppoa, että useampi ihminen pystyisi omassa organisaatiossamme tekemään sen. Varaustilanne ei voi olla väärä ja uutiset vanhentuneita lomakauden takia. Myös Activeark auttoi tarvittaessa.

Vaihtelevuutta sivustolle tuotiin suurilla kuvaelementeillä, jotka voitiin tarvittaessa vaihtaa vaikka vuodenajan mukaan. Sen sijaan päivitettävän sisällön määrä haluttiin minimoida. Blogit, uutiskirjeet, media-osuudet toteutettaisiin tarvittaessa vasta sitten, kun niiden päivittämiseen on riittävästi sisältöä ja resursseja. ”Ajankohtaista”- osion päivitykset näkyivät myös etusivulle. Tekstisuunnittelu kuului yhteistyöhön, mutta se osoittautui yhteistyön heikoksi lenkiksi. Kärjet, tekstit ja koko hankkeen kuvaus oli copyteksteistä vastanneelle tekijälle niin haastavaa, että yhteistyötä ei jatkettu.

Merihangon sivut eivät konkurssista johtuen suljetut, joten alkuperäistä sivun sisältöä ei voi liittää tähän työhön. Suluissa taustoittavat linkit, jotka kuvaavat henkilöiden Hankohenkisyyttä, mikä ilmeni yhteistyössä ja sivuillakin. Sivuille haluttiin aitoa sisältöä (ks. paikkabrändäys s. 36) sekä liittää hankkeeseen mielenkiintoisia ihmisiä, joilla on vahva side Hankoon.

Ote Projektipäiväkirjasta, tammikuu 2012:

Tekstisuunnittelijana piti olla kokenut viestinnän ammattilainen. Hänen tapansa kuvata hanketta tai Hankoa ei miellyttänyt avainhenkilöitä, aikaa meni asiavirheiden korjaamiseen ja halutun näkökulman loputtomaan kertaamiseen. Aika kävi vähiin ja lopulta ostin ison kasan mustikkapiirakkaa ja tein tekstit.

”Tasokasta asumista, Manner-Suomen eteläisin sijainti” kiteyttää lyhyesti sen, mistä hankkeessa on kyse, olipa kyseessä mikä tahansa osa hanketta. Koska hankkeen suunnittelu oli sivujen julkaisuaikaan osittain kesken ja on sitä edelleen, olisi ”lopullisten” tekstien tai sloganeiden hiomiseen käytetty aika ollut turhaa.

Sivustosta tehtiin kolme kieliversiota, josta ruotsin ja venäjänkieliset sivut julkaistiin lanseerauksen jälkeen. Esitteet olivat kolmella kielellä jo lanseeraus-vaiheessa, ja tekstien kääntämisestä vastasivat myyjät sekä jonkin verran oman talon venäjän-kielen kääntäjä. Kieliversiossa oli tärkeä huomioida oikeat termit ja virheetön teksti, jonka oli tehnyt kiinteistöalan ja sen termistön tunteva, äidinkielenään vierasta kieltä puhuva henkilö.

Julkaisujärjestelmän valinta

Tekninen toteutus ja julkaisujärjestelmän valinta sisällytettiin osaksi tarjouspyyntöä, koska sen tuomat vaikutukset sivuston rakenteeseen ja sisällön esitystapaan olivat ratkaisevassa roolissa. Julkaisujärjestelmän laatu vaikutti myös olennaisesti asiakkaiden ja kiinteistövälittäjien käyttäjäkokemukseen ja ostamisen helppouteen, joten siihen panostettiin. Tarjouspyynnössä julkaisujärjestelmä sisältyi kohtaan ”tekninen toteutus” jossa kuvattiin järjestelmä, teknisen toteutuksen työaika-arvio ja eurot, sekä mahdolliset lisenssimaksut ja velvoitteet (sopimuskausi jne).

Julkaisujärjestelmän valintaan vaikuttavat keskeiset kriteerit määriteltiin seuraavasti:

1. Skaalatuvuus

- i. Sivuston laajennusmahdollisuudet ja kehittämisen vaivattomuus
- ii. oman konsernin verkkosivujen uusiminen samaa työkalua käyttämällä

2. Osaamisen saatavuus ja järjestelmän jatkuva kehittyminen

- i. Kuinka yleinen järjestelmä on Suomessa ja kansainvälisesti
- ii. Millaiset tahot vastaavat järjestelmän kehittämisestä

3. Hinta ja hinnoitteluperusteet

4. Järjestelmän ominaisuudet verrattuna Merihanko-hankkeen tavoitteisiin

- i. Onko sivusto laajennettavissa tai suunnitellut sivupohjat hyödynnettävissä mahdollisesti muissa hankkeissa?

Karkeasti ottaen valinta piti tehdä ensin kahden vaihtoehdon välillä, valitaanko kaupallinen vai avoimen lähdekoodin julkaisujärjestelmä. Avoimet julkaisujärjestelmät ovat käyttäjilleen ilmaisia, mutta vaativat enemmän suunnitteluosaamista ja palvelevat parhaiten hieman suurempia ja räätälöityjä toteutuksia. Osaamista on saatavilla ja ostettavissa, ostaja ei ole riippuvainen julkaisujärjestelmätoimittajasta. Käyttäjät kehittävät palvelua ja palveluntarjoaja päivittää tarjoamaansa ilmaiseksi.

Kaupallisissa julkaisujärjestelmissä skaala on laajempi. On pieniä ”kotisivukoneita” ja suurempia julkaisujärjestelmätyökaluja, joilla on toteutettu laajojakin verkkosivustoja. Varsinkin kotimaiseen tuotekehitystyöhön perustuvat järjestelmät ovat yleensä yksinkertaisempia ja suunnittelutyö huomattavasti edullisempaa, mutta niiden käytöstä joutuu usein maksamaan lisenssimaksuja. Osaaminen, järjestelmän kehitys ja lisenssit ovat yhden yrityksen alla.

Julkaisujärjestelmissä otettiin huomioon aluksi viisi eri vaihtoehtoa: drottningberget.fi - sivuston järjestelmä (pieni kotimainen julkaisujärjestelmä), kansainvälinen avoimen lähdekoodin julkaisujärjestelmä (Drupal), oman konsernin nettisivujen luomisessa käytetty kansainvälinen avoimen lähdekoodin julkaisujärjestelmä (Joomla), pienempiä projekteja toteuttaneen kotimaisen toimijan kehittämä oma julkaisujärjestelmä sekä suurempia hankkeita toteuttaneen kotimaisen toimijan kehittämä oma julkaisujärjestelmä. Julkaisujärjestelmän valinnalla ja teknisillä ratkaisuilla on merkitystä myös sivuston rakenteen suunnitteluun, osaamisen osamiseen sekä sivuston päivitys- ja ylläpitomahdollisuuksiin jatkossa. Osalla tarjoajista oli tekninen osaaminen omassa talossa ja osa hyödynsi kumppaniverkostoaan. Osa taas oli vahvempi teknisellä puolella ja hyödynsi kumppaniverkostoa sisällön tuottamiseen.

Timo Everi määrittelee kirjassaan Brändi yrityskaupassa median omaan, ansaittuun ja maksettuun mediaan (Everi 2011). Omaan mediaan kuuluu kaikkien verkoston osapuolten omat viestintäkanavat, kuten verkkosivut. Tärkein yhteinen media on www.merihanko.fi - sivusto, joka näkyy kaikessa markkinoinnissa ja jonne asiakkaat ohjataan. Omissa medioissaan verkoston jäsenet tiedottavat hankkeesta yhtenäisesti, yhtä aikaa ja yhteistyössä. Tietoa linkitetään ristiin ja onnistumisia nostetaan aktiivisesti kaikkien liiketoimintaverkon osapuolten omissa medioissa. Merihanko.fi-sivuston laadukkaaseen sisältöön panostetaan eniten, sitä kautta voidaan mitata kävijämääriä ja hankkeeseen kohdistunutta kiinnostusta.

Sisältö tehdään mielenkiintoiseksi ja vastaanottajalle vaivattomaksi. Ansaittuun mediaan lasketaan kirjoitetut lehtijutut, jaetut sisällöt ja hankkeen houkuttelevuus uusille yhteistyökumppaneille sekä onnistumiset sosiaalisessa mediassa. Tykkääjien määrää tärkeämpää on houkutella hankkeeseen mukaan mielenkiintoisia ihmisiä, joiden valinnat vaikuttavat sivuilla kävijöihin.

Maksettuun mediaan panostetaan harkiten ja jokaiselle panostukselle asetetaan tavoitteet ja vaikutus myyntiin mitataan. Mediat valitaan huolella ja niiden tulee tukea haluttua mielikuvaa ja tavoittaa määritelty kohderyhmä. Ilmoituksia ei osteta ilman että niiden sijainti soviin tai ainakin yritetään sopia erikseen. Maksettuun mediaan kuuluvat myös portaalit, kuten Jokakoti.fi, oikotie.fi. Portaalien käyttö jaettiin kiinteistövälittäjien kesken ja yhteisistä pelisäännöistä markkinoinnin visuaalisen ilmeen, määrän ja laadun osalta Maksettuun mediaan kuuluvat tapahtumat valitaan ja järjestetään aina myynnin edistämiseksi. Ideana on hyödyntää jo olemassa olevia tapahtumia ja niiden asiakasvirtaa. Jos itse järjestetään tapahtuma, se tehdään yhteistyössä kumppaneiden kanssa ja sillä on aina vahva myynnillinen tavoite.

Esimerkkinä markkinoinnin toteutuksesta osallistuminen omalla ständillä Arvoasuntopäivään 9.5.2012, jossa jaettiin myös Arvoasuntolehden-kesänumeroa, johon oli sijoitettu sivun Merihanko-mainos vapaa-ajan asumisesta ja merinäköalan positiivisesta vaikutuksesta asunnon arvoon kertovien artikkelien väliin. Tilaisuuden puheenvuorot tukivat haluttua viestiä ja yli 200 osallistuneen yhteystietoja saa käyttää omaa jatkomarkkinointia varten. Kesänumeron sivun mainoksista tehdään erikseen markkinointitutkimus, jolloin markkinoinnin tasosta saa palautetta kohderyhmältä.

5.2 Merihanko-kiinteistökehityshankkeen liiketoimintaverkon rakentaminen

Kumppanivalinnassa onnistuminen oli kaikkien hankkeeseen liittyvien avainhenkilöiden mielestä tärkeää hankkeen onnistumisen kannalta. Määrittelimme yhdessä ne kriteerit, joiden perusteella lähetimme tarjouspyynnöt tai kävimme neuvotteluja liiketoimintaverkkoomme liittymisestä.

Yhteistyökumppanien valintaan vaikuttavat keskeiset kriteerit määriteltiin seuraavasti:

1. Ammattitaito, oman osaamisen ja verkostojen laatu ja laajuus
2. Toteutetut tuoreet onnistumiset, referenssien määrä ja laatu
3. Maine markkinoilla
4. Brändi ja verkostot verrattuna Merihanko-hankkeen tavoitteisiin

Ammattitaidon tarkensimme käsittämään kykyä esittää luovia, näkemyksellisiä ideoita, konkreettisia ratkaisuja annetun toimeksiannon pohjalta, kykyä johtaa projektia ja laajentaa omaa osaamista tarvittaessa oman verkoston kautta. Koska tarjouspyyntö oli laaja, ja sisälsi sekä visuaalisen suunnittelun, tekstien toteuttamisen ja teknisen toteutuksen, joutuivat kaik-

ki osallistujat hyödyntämään alihankintaverkostoaan. Ammattitaitoon laskimme kuuluvaksi myös sen, että kaikki olivat tehneet joitain projekteja rakennus- tai kiinteistöalalle.

Ennen yhteistyöneuvotteluita katsoimme potentiaalisten yhteistyökumppaneiden referenssit, joiden parasta ennen päivämäärä oli vielä voimassa, tekijät talossa ja referenssinä esitetyt hankkeet itse tehtyjä. Määrä on laadun lisäksi tärkeä kriteeri, kuinka monta tuoretta onnistumista kumppanilla on takana tai tekeillä juuri nyt? Kiinnitimme myös erityistä huomiota siihen, millainen maine yrityksellä oli markkinoilla. Omien verkostojen kautta saimme selville ”bisnesjuoruja”: kenen bisnes kasvaa, kuka on menettänyt asiakkuuksia, onko yhteistyökumppanin kanssa kiva tehdä töitä ja saavatko he aikaan tuloksia, kehen kiinnostavat ja kasvuhakuiset yritykset luottavat juuri nyt? Mainen markkinoilla osuus oli antoisa, ja tämä auttoi rahoittamaan myös omaa budjettia.

Potentiaalisen yhteistyökumppanin oma brändi ja verkostot vaikuttivat myös kumppanivalintaan. Miltä vaikuttaisi, jos valittu yhteistyökumppani haluaisi meistä julkisen referenssin? Olisiko siitä meille hyötyä? Kasvatammeko valitun yhteistyökumppanin avulla omaa verkostoaamme ja osaamistamme?

Merihanko-hankkeen eteenpäin vievä voima on koko ajan ollut yrittäjyys. Quattrogroup on suomalainen perheyritys, hankkeen käynnistäjät ja hankkeessa mukana olleet avainhenkilöt, arkkitehtitoimistot, kiinteistövälittäjät ja yhteistyökumppanit ovat kaikki pieniä tai keskisuuria yrityksiä. Yrityksen perustajat ovat vahvasti mukana operatiivisessa toiminnassa omalla persoonallaan.

Hankkeen markkinoinnissa ja liiketoimintaverkossa haluttiin tehdä yrittäjien panos ja osallistuminen näkyväksi kolmesta syystä.

1. Hankoon kytkeytyvät ja omissa verkostoissaan tunnetut ja vaikuttavat yrittäjät tuovat hankkeeseen aitoutta.
2. Kohderyhmänä on varakkaammat ja johtavassa asemassa olevat henkilöt, jotka arvostavat yrittäjyyttä ja yrittäjähenkisyyttä.
3. Hanko tarvitsee uusia ideoita ja osa-aikaistakin yritystoimintaa lisätäkseen houkuttelevuutta kaupunkina ja matkailukohteena. Investoinnit synnyttävät investointeja.

Markkinointiyhteistyökumppaneilta vaadittiin kokemusta alalta, kykyä toteuttaa ja hyviä referenssejä liittyen sekä yhteistyön että lopputulokseen. Tässä työssä ei käsitellä rakentamiseen tai suunnitteluun liittyviä kumppanuuksia, jotka eivät omistussuhteen muututtua vaihtuneet. Valintaan vaikutti myös kumppaneiden kyky nostaa hankkeen tunnettuutta.

Sisustusyhteistyökumppaniksi valittiin Vallila Interior. Vallila Interior toteuttaa julkitilojen, hotellien ravintoloiden ja toimistojen sisustuksia suunnittelusta toimitukseen. Vallila edustaa ja tuo maahan monia laatumerkkeitä. Vallila Interior on toteuttanut monta hotellikohdetta niin Suomessa kuin ulkomailla. Vallilan Anne Bernerin kanssa käydyt keskustelut olivat inspiroivia ja hän esitti hyviä ideoita hankkeen toteuttamiseksi. Vallila Interior sai oman sivun Merihangon-verkkosivuilta, saimme Vallilalta lainaan myyntikonttorimme, Hangon Grandin liiketilan sisustuksen ja kalusteet, joiden toteuttamisesta vastasi Tiina Gefwert. Vallila päivitti tietoa hankkeesta omassa mediassaan ja kiinteistövälittäjiemme myyntitilaisuuksissa oli Vallila Interiorin tuotteita. Vallilan kautta Merihanko-hanke olisi saanut kokeneen projektitoteuttajan, joka olisi pystynyt viemään hankkeen laadukkaasti läpi. Vallila Interiorin verkostot, hankintaosaaminen sekä projektiosaaminen olisivat tuoneet hankkeelle merkittävää lisäarvoa.

Verkkosivujen Hanko 365-osuudessa Hankoon liittyvät, valitut henkilöt kertoivat mikä heidän mielestään on Hangossa on parasta. Teimme kaikkien sivustolla olevien henkilöiden kanssa yhteistyötä, ja halusimme tarjota heille ja heidän liiketoiminnalleen näkyvyyttä ja samalla saada mielenkiintoista sisältöä sivuillemme. Idean toteuttajana vastasin sivun sisällöstä, tekstisuunnittelusta ja henkilöiden valinnasta. Sivusto valmistui juuri ja juuri ennen julkaisua. Myös tämä näkyi nostona etusivulla ja olisi ollut täydennettävissä mielenkiintoisilla, uusilla ihmisillä.

Kaikki Hanko 365-osuuteen ensimmäisenä valikoidut henkilöt ja yhteistyökumppanit, ovat tunnettuja yrittäjiä ja mielenkiintoisia persoonia ja luovat hyvän pohjan verkoston kasvattamiselle.

Henkilöt olivat:

- Tomi Parkkonen, Valokuvaaja, Hanko-Helsinki
(<http://www.parkkonen.fi/parkkonen/>)
- Tomi Björck, Hangosta kotoisin oleva ravintoloitsija (<http://tomibjorck.fi/>)
- Nixu Knichter, Hankolaisen Skärgårdssmak-ravintola Makasiinien ja Neljän Tuulen Tuuvan Isäntä (<http://mondo.fi/suomi/aurinkokaupunki-hanko>)
- Matti Remes, kirjailija, graaffinen suunnittelija, osa-aika Hankolainen,
(<http://www.tammi.fi/kirjailijat1/-/author/name/RemesMatti>)

Kaikki sivulla olijat olivat myös yhteistyökumppaneita. Tomi Parkkoselta ostimme valokuvat, Tomi Björckin Helsingin ravintoloita hyödynsimme asiakastilaisuuksissa Helsingissä, Nixu Knichterin ravintoloita asiakastilaisuuksissa Hangossa ja Matti Remes suunnitteli logon. Uskotavuus ja luotettavuus rakentuvat tehokkaimmin sosiaalisen todisteen kautta. Verkoston rakentaminen on myös luottamuksen rakentamista. (katso s. 49) Merihanko- sivuston Hanko 365-

osion henkilöissä toteutuvat uskottavuus, sosiaalisuus, aktiivisuus, maine, näytöt, optimismi, yrittäjyys ja yhteistyömyönteisyys.

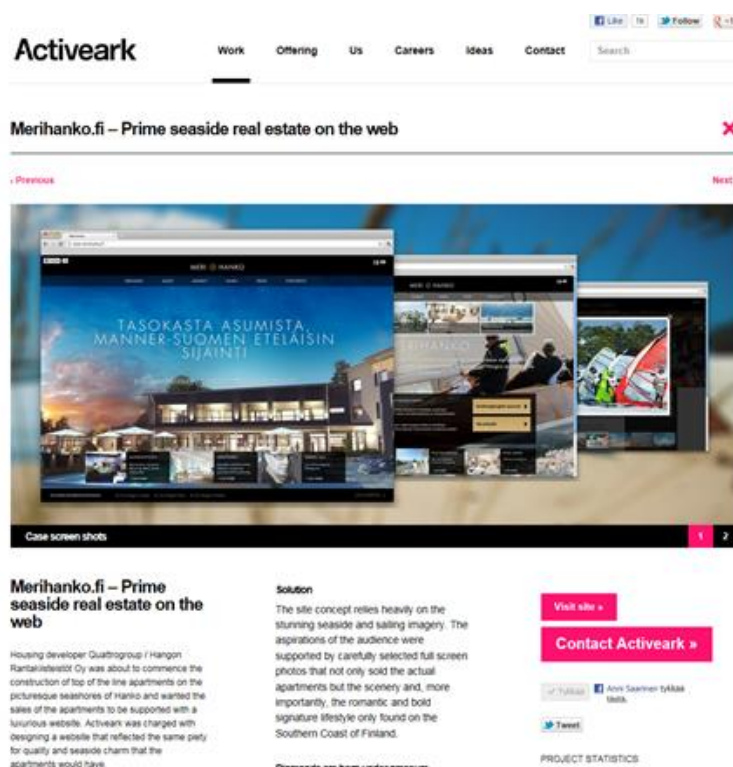
Kiinteistövälittäjänä hankkeessa menestyksekkäästi toiminut Johanna Radeborn jatkoi automaattisesti hankkeessa. Laajensimme verkostoa kiinteistövälityksen osalta niin, että kohdetta myi kaksi toimistoa. Johannan tulokset olivat loistavia, mutta halusimme varautua kymmenien asuntojen samanaikaiseen myyntiin. Välittäjille asetettiin ammattitaidon lisäksi kriteeriksi kokemus Hangosta sekä mahdollisuus tavata asiakkaita sekä Hangossa että Helsingissä. Tarjouspyyntökierrokselle selvisi kaksi välittäjätoimistoa, joista valitsimme Nina Asteljoen Kiinteistömaailma Bulevardin. Johanna Radebornilla, Nina Asteljoella ja Sanna-Maija Laguksella oli kakkoskoti Hangossa, toimisto Helsingin ydinkeskustassa.

Hankkeeseen haluttiin särmää, raikkaita näkökulmia ja tuoretta sisältöä. Mutta mikä muuttui?

- Hankkeen brändi, visuaalinen ilme ja markkinointimateriaali uudistettiin täysin.
- Sivuille tehtiin reaaliaikainen seuranta varaus- ja myynti tilanteen osalta.
- Hangolle perustettiin oma alasivu, jossa kuvamateriaalein ja tekstein markkinoidaan Hankoa, ei hanketta.
- Valittiin uudet yhteistyökumppanit kiinteistövälitykseen, markkinointiin ja sisustus-suunnitteluun
- Hanko 365-osuudessa mielenkiintoiset ihmiset kertovat mikä on Hangossa parasta, missä korostuu ympärivuotisuus ja eri syyt valita Hanko.
- Kaikki Hanko 365-osuuteen ensimmäisenä valikoidut ovat yrittäjiä
- Rakennettiin liiketoimintaverkko tukemaan arvontuotantoa

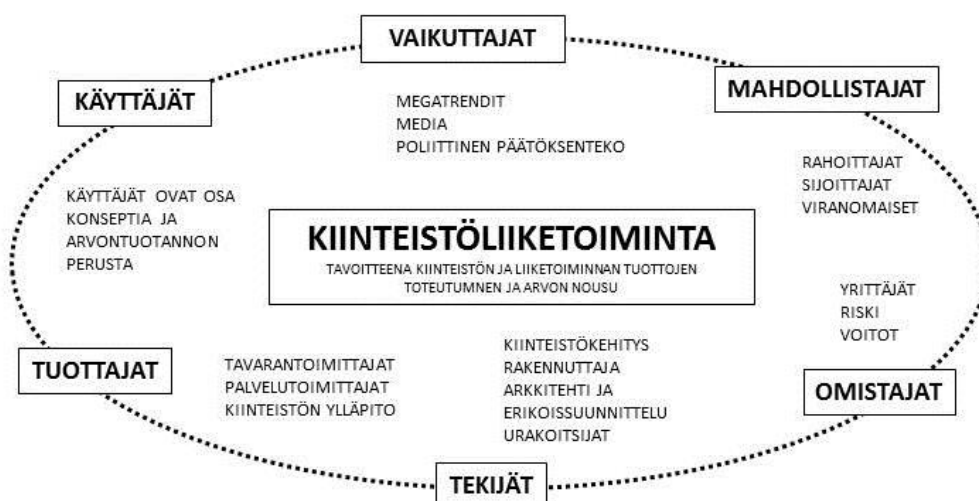
Liiketoimintaverkossa suunnittelijoille, molemmille arkkitehdeille ja sisustuskumppani Vallila Interiorille annettiin tilaa verkkosivuilla. Sivustosta tehtiin kieliversiot myös ruotsiksi ja venäjäksi. Verkkonäkyvyyden ristiin hyödyntäminen varmistettiin kaikkien yhteistyökumppaneiden kesken. Kaikki, joilta ostettiin markkinointipalveluja, linkittivät hankkeen omilla verkkosivuillaan referenssin muodossa. Hyvien ja osaavien kumppanien valinnasta on hyötyä verkoston laajentamisen kannalta. Activeark valittiin vuoden toimistoksi (Markkinointi ja mainonta, Talentum 2012) ja yritys on saanut paljon huomiota mediassa. Yhdessä Activearkin sivuille tehdyn referenssikuvauksen kautta tuli useita uusia kävijöitä Merihanko.fi sivuille.

Activearkin referenssi-sivu.



Remes & Packard kertoi suunnittelutyöstään omassa uutiskirjeessään ja Vallila Interior on auttanut Facebook-markkinoinnin toteutuksessa kertomalla hankkeesta omissa sosiaalisen median kanavissaan. Uskon, että verkostojen kaupallinen merkitys ja käyttö mediana tulevat jatkossa kasvamaan. Yhteistyökumppanit voidaan nähdä myös medioina. Millaisessa ympäristössä haluan näkyä? Millaiset uudet yleisöt ovat kumppanin kautta mahdollisia? Mitä tehty kumppanivalinta kertoo omasta hankkeesta / yrityksestä? Toteutuksen tason lisäksi julkista on myös tehty valinta. Verkostoissa ihmiset seuraavat tehtyjä valintoja. Se, kuka kykenee johtamaan valintoja, kerää kaupallisen hyödyn. Activearkin referenssi on esimerkki verkoston median hyödyntämisestä; molemmat osapuolet hyöttyivät onnistuneen business-casen esittelystä. Ajatuksella toteutetusta ja kauniisti kuvitetusta esityksestä oli hyötyä myös uusien verkoston laajentamisessa.

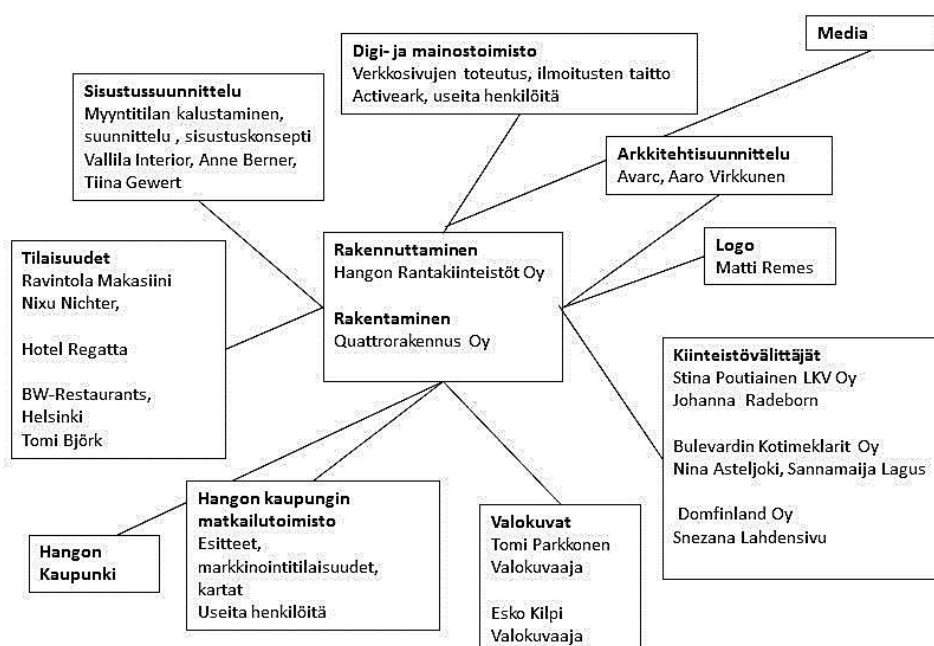
Sosiaalisen median kautta jaoimme myös uutisia Hangosta ja Hanko-aiheisia blogeja. Kaikkea sisältöä ei tarvinnut tuottaa itse ja viestintään saatiin tuoretta näkökulmaa ilman myynnillistä kärkeä. Hanko on mielenkiintoinen kaupunki, josta monet tuottavat sisältöä harrastuksenaan esim. Kotona Hangossa -blogi (<http://kotonahangossa.blogspot.fi/>).



KUVIO 23: Kiinteistöliiketoiminnan arvoverkko A. Saarinen

Kiinteistöliiketoimintaan liittyvät päätökset vaikuttavat ihmisten elinympäristöön ja totuttuun maisemaan. Siksi ne herättävät usein tunteita niidenkin parissa, joita päätös ei varsinaisesti koske. Päätöksenteko on myös poikkeuksetta poliittista. Megatrendit, media ja muoti vaikuttavat siihen, mitä mieltä hankkeista ollaan, mitä edistetään ja mitä ei. Kiinteistökehityksessä haasteena on luoda hankkeita, jotka kestävät aikaa ja joiden imagoa voi päivittää vastaamaan sen hetkistä kysyntää. Rahoittajilla ja viranomaisilla on eri intressit mutta usein sama tavoite: saada investointeja tietyille alueille tietyin ehdoin. Rahoittajat ja viranomaiset luovat yhdessä myös toimivat kiinteistömarkkinat avoimen ja oikeuden mukaisen päätöksenteon ja kysyntää vastaavien hankkeiden avulla. Kiinteistöliiketoiminta onkin usein tavoitteiden yhteensovittamista. Ilman mahdollistajien myötävaikutusta hankkeet eivät toteudu. Tekijät vastaavat hankkeen toteutumisesta ja tuottajat halutun ympäristön toetutumisesta. Käyttäjät ovat olennainen osa arvoverkkoa. Käyttäjät joko vahvistavat haluttua imagoa tai tappavat sen. Käyttäjät muokkaavat omilla valinnoillaan sen, millaiseksi hanke muodostuu. Hankkeen tai kiinteistön arvo on kiinteistöliiketoimintaan liittyvän arvoverkon yhdessä rakentama, ja siksi tässä opinnäytetyössä painotetaan verkostonäkökulmaa markkinointinäkökulman sijaan.

Tässä työssä käsitellään kiinteistöliiketoiminnan arvoverkkoa markkinoinnin näkökulmasta, joka rajautuu liiketoimintaverkon ja verkkosivujen rakentamiseen. Merihanko-hanke oli kiinteistökehityshankkeeksi poikkeuksellisen paljon mediassa, mahdollistajat vaihtuivat hankkeen aikana samoin osa tekijöistä. Kiinteistöliiketoiminnassa puhutaan paljon tilojen muuntojoustavuudesta. Ehkäpä kiinteistökehityshankkeen muuntojoustavuudellekin on tarvetta. Trendien ja tekijöiden vaihtuessa hyvä idea, hankkeen vetovoimaisuus ja muutoksen mahdollistavat rakenteet niin markkinoinnin kuin sopimustenkin osalta varmistavat hankkeen toteutumisen.



KUVIO 24: Merihanko-kiinteistökehityshankkeen liiketoimintaverkko

Työn lopputulemana syntyivät markkinointia tukeva liiketoimintaverkko, uusi brändi-ilme ja uudet verkkosivut. Verkoston alustana toimi hankkeen verkkosivu, jonka kautta verkosto tuli loppukäyttäjille näkyväksi. Kaikki verkoston jäsenet osallistuivat tavalla tai toisella verkkosivujen sisällöntuotantoon ja sitä kautta brändin rakentamiseen. Remes, Björck ja Nichter kertoivat sivuilla mikä Hangossa on parasta ja Vallilla auttoi liiketilan sisustamisessa, tarjosi sisustusapua asiakkaille ja olisi ollut osaava kumppani vastaamaan asuntohotellin sisustuksen suunnittelusta ja toteutuksesta. Markkinoinnin tehtävänä on vahvistaa haluttua mielikuvaa. Gröönroosin mukaan (2001, 388) imago on suodatin jonka läpi yrityksen tekninen ja toiminnallinen laatu nähdään. Merihanko-hanke sai verkoston kautta mielenkiintoista sisältöä, ammattitaitoisia tekijöitä ja uskottavuutta. Edellä mainitut tekijät vahvistivat haluttua imagoa ja auttoivat saavuttamaan markkinoinnille asetetut tavoitteet.

Arvon luomisen kannalta verkostosta oli suuri hyöty; Quattrorakennus tai Hangon Rantakiinteistöt eivät olisi olemassa olevan organisaation voimin voineet tarjota asiakkaille ammattitaitoisia kiinteistövälitystä kolmella kielellä, sisustussuunnittelupalveluita tai myynti- ja markkinointikanavia. Verkoston avulla palvelutarjoon sisälsi ja mielikuva saatiin kahdessa kuukaudessa vastaamaan markkinoinnille asetettuja tavoitteita. Verkoston tavoitteena oli kaikkien osapuolten hyöty niin markkinoinnillisesti kuin kaupallisestikin. **Arvon valtaamisessa** auttoi markkinoinnin keskittäminen Merihanko-brändin ja merihanko.fi sivuston alle. Verk-

kosivujen kautta jaettiin myös reaaliaikaista ja avointa tietoa asuntojen varausasteesta joka oli verkoston jäsenten lisäksi myös asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden ja median saatavilla.

5.3 Merihanko-kiinteistökehityshankkeen liiketoimintaverkon johtaminen

Tämän työn ulkopuolelle on luottamuksellisista syistä rajattu materiaali, dokumentit ja valinnat, jotka liittyvät arkkitehtisuunnitteluun, asuntojen kokoon, materiaalien laatuun tai hinnoitteluun, suunnitelmien muuttamiseen, Hangon kaupungin kanssa käytyjen neuvottelujen sisältöön tai tavoitteisiin, hankkeeseen liittyvien sijoittajien, rahoittajien ja viranomaisten kanssa käytyihin neuvotteluihin. Myyntiin liittyen tässä opinnäytetyössä käsitellään vain jonkin verran Drottningbergetin asuntojen ennakkomarkkinointia ja sitäkin pintapuolisesti.

Drottningbergetin myynnin ja markkinoinnin alustavat strategiset tavoitteet

Drottningbergetin myynnin strategiset tavoitteet määriteltiin Joulukuussa 2011. Tavoitteiksi asetettiin:

1. Myydä Drottningbergetin asunnot kannattavasti aikataulun mukaan
2. Vahvistaa xx kpl käsirahallista varausta toukokuuhun 2012 mennessä
3. Kasvattaa mitattavasti Merihanko-hankkeen, Quattrogroupin ja Quattrorakennus Oy:n positiivista tunnettuutta

Täsmällisten tavoitteiden asettaminen asuntojen myynnille oli haastavaa, koska Drottningbergetin asuntokohteen rakentamisen käynnistäminen on sidoksissa hotellin rakentamiseen. Hangon Marina Resort & Spa käynnistäminen taas riippui ehdoista ja toimintakonseptista, jota tässä työssä ei käsitellä.

Drottningbergetin myynnin ja markkinoinnin strategiset tavoitteet määriteltiin ennen rakentamisen aikataulun tai asuntokokojen lopullista varmistumista. Asuntokoot ja myytävien asuntojen määrä, joten strategiset tavoitteet olivat alussa arvioita. Alan yleisen käytännön mukaan rahoituksen saaminen (RS-Pankki) edellyttää, että asunnoista noin puolet on varattu. Varausten ei tarvitse olla sitovia. Sitovia kauppia ei voi tehdä ennen rahoituksen varmistumista. Tämä työ ei käsittele rahoitusneuvotteluja tai niiden edellytyksiä.

Markkinoinnin strategisten tavoitteiden mittarit, seuranta ja välineet

Markkinoinnin strategisia tavoitteita, tunnettuuden kasvua ja kävijämääriä seurataan viikoittain Google Analyticsin avulla. Verkkosivujen kävijämäärät edellisiin sivuihin verrattuna tup-

laantuivat. Verkkosivujen ja ilmoitusten kautta saatavien yhteydenottopyyntöjen määrää ja laatua seurattiin. Myös toteutuksen laatua arvioitiin myyjien, asiakkaiden ja halutun mediasijoittelun näkökulmasta. Myynnillä oli oma reaaliaikainen ja yhteinen, alalla yleisesti käytetty järjestelmä, johon kiinteistövälittäjät pystyivät tekemään suoraan varauksia ja laittamaan asiakkaita varausjonoon. Järjestelmään jäi jälki kuka myyjistä oli tehnyt varauksen ja kenelle. Kaikki näkivät varaukset reaaliajassa ja pystyivät tekemään varauksia nettiyhteyden välityksellä. Tiedottaminen myynnillisten tulosten osalta oli läpinäkyvää, suoraa ja reaaliaikaista.

Drottningbergetin markkinointi päätettiin toteuttaa uudella tavalla omistussuhteen muutoksen jälkeen. Aiemmin toiminnassa olleet Drottningberget.fi sivut suljettiin ja Merihanko.fi sivuston alle koottiin kaikki hankkeeseen liittyvä tieto (Hangon Grand, Hotel Hanko). Sivuille päivitettiin asuntojen varaustiedot yhteisen myynnin varausjärjestelmän kautta, johon jokaisella myyjällä oli omat tunnukset. Tämän oli tarkoitus lisätä läpinäkyvyyttä ja luottamusta hankkeessa, jossa varauksia saattoi tehdä useampi myyjä samaan aikaan.

Strategian toteuttamisen haasteet ja kehittämisaalueet

Strategian toteuttamisessa haastavinta on ”vanhan” hankkeen tuoreuttaminen, muutokset kokonaisuuden toteutuksessa sekä nopeat reagointiajat. Myös osaavien yhteistyökumppanien löytäminen, kireät aikataulut sekä oma kokemattomuus vastaavista hankkeista toivat haastetta. Myös markkinoinnin budjetointi median osalta on todella vaikeaa.

Verkostojen johtaminen on vuorovaikutuksen johtamista. Vuorovaikutuksesta syntyy dialogi, jonka kautta voidaan kasvattaa ymmärrystä, arvoa, osaamista sekä luoda kokemuksia ja niistä syntyviä elämyksiä. Vuorovaikutus voi muodostua kahden henkilön, teknologian ja henkilön, tai sitä voi olla jopa kahden teknologian välillä. Tässä raportissa käsitellään pääosin teknologian mahdollistamaa vuorovaikutusta markkinoinnin näkökulmasta mielikuvan ja käyttäjäkokemuksen luoja, sekä verkostojen johtamisen välineenä. Ilman dialogia ei ole verkostoa.

Havainnoinnin ja projektipäiväkirjan perusteella liiketoimintaverkon johtamisessa tärkeintä on dialogi, yhteisen ymmärryksen tietoinen rakentaminen ja ylläpito verkostoissa. Vastavuoroisuuden periaate toteutuu juuri dialogissa; samalla kasvavat keskinäinen luottamus ja kaikkien osapuolten sosiaalinen pääoma. Arvon valtaaminen on mahdollista ottamalla haltuun dialogit ja johtamalla niiden kautta syntyviä valintoja.

Yrittäjävetoisuuden korostaminen liittyy verkoston jäsenten eri rooleihin ja verkoston muodostamisen lähtökohtiin Merihanko-hankkeessa. Myyntiin ja markkinointiin liittyvät kumppanuudet perustuvat tässä tapauksessa yrittäjien väliseen verkostoitumiseen ja intohimoon omaa alaa kohtaan.

Projektisuunnitelma

Kokonaisuuden projektisuunnitelman kirjallinen täydennys jäi konkreettisen tekemisen jalkoihin, mutta kaikki muutokset, sovitut asiat ja palaute tehtiin kirjallisina sähköpostin avulla. Projektisuunnitelmassa määritellyt aikataulu, tavoite ja budjetti eivät muuttuneet.

Tehtävän määrittely, kuvaus ja rajaus

Projektin tavoitteena oli toteuttaa Merihanko-hankeen uusi identiteetti, laadukkaat verkkosivut, graafinen ja visuaalinen ilme sekä tekstit 6.2.2012 mennessä. Tarve verkkosivujen uusimiseen oli olemassa jo heti hankkeeseen liittyvien ensimmäisten verkkosivujen julkaisun jälkeen koska vanhaan identiteettiin ja sivuihin oltu tyytymättömyyksiä. Silloisetkin sivut tehtiin lanseerausta varten kiireellä, mutta palautteesta huolimatta silloiset toteuttajat eivät saaneet lopputulosta kuntoon. Hankkeen aiempi identiteetti ei vastannut haluttua lopputulosta, ylläpidosta ja kehittämisestä aiheutui turhia kiinteitä kustannuksia ja sivuja ei voinut päivittää itse. Toteutus ja siihen liittyvät yhteistyökumppanit koettiin epäammattimaisiksi. Omistussuhteen muutoksen jälkeen sopimuksia ei jatkettu ja uusi visuaalinen ilme toteutettiin tuorein voimin.

Verkostojen luominen hankkeen ympärille edellytti brändin määrittelemistä. Koska kohderyhmä on varakkaampaa ja monet yrittäjähenkisiä, haluttiin hankkeessa nostaa suomalaista ja Hankolaista yrittäjyyttä. Verkkosivujen uusimisprojekti käynnistettiin heti omistussuhteen muututtua marraskuun puolessa välissä 2011 ja uuden brändin ja verkkosivujen julkaisupäiväksi sovittiin 6.2.2012. Hankkeen identiteetin uudistamiseen ajoi myös se, että hanke oli henkilöitynyt vahvasti aiempaan omistajaan. Aikataulu oli erittäin haastava, ja kiireeseen ajoivat silloiset sopimukset ja myynnin nopea käynnistäminen. Sivustolla oli myös paljon vanhentunutta materiaalia ja tietoa, jota ei haluttu pitää enää esillä, joten sivut suljettiin ja tilalle laitettiin teaser uusien sivujen avaamisesta.

Projektin tavoitteet

Hankkeen tavoitteena oli luoda Merihanko-hankkeelle modernit, tyylikkäävät ja hankkeen identiteettiin sopivat, kohteiden myyntiä edistävät verkkosivut. Ennen kaikkea tavoitteena oli tehdä identiteetistä ja sivustosta myynnin työkalu, jota sekä asunnon ostajat, investorit, myyjät, yhteistyökumppanit ja omaa henkilökunta arvostavat. Identiteetin ja sivuston antamalla mielikuvalla on valtava merkitys sekä myynnin että yhteistyöverkostojen kannalta.

Tulostavoitteet esim. kävijämäärien ja yhteydenottojen osalta asetettiin maltillisesti edellisen toteutuksen lukujen mukaan. Kävijämääriin vaikutettiin mainonnalla ja hakukoneoptimoinnilla. Kävijöiden ja yhteydenottojen määrää tärkeämmäksi koettiin laatu, sivuilla vietetty aika ja relevantit yhteydenotot.

Aikataulu

Koko hankkeen toteutukselle tarjouspyyntökierroksesta lanseeraukseen oli aikaa noin kaksi kuukautta. Projektin suunnittelu alkoi heti omistussuhteen vaihduttua ja päätökset kumppanivalinnasta uuden identiteetin ja verkkosivujen toteutukseen liittyen tehtiin joulukuun alussa. Aikataulussa oli otettava huomioon muun suunnittelun eteneminen, Drottningbergetin ja Hotel Hangon arkkitehtisuunnittelun ja visualisointien valmistuminen. Myös ajankohta oli haastava, joululomat sattuivat keskelle toteutusta ja helmikuussa päälle alkoivat painaa talvilomakaudet. Deadline toteutuksen valmistumiselle määriteltiin 6.2.2012 ja sivut päätettiin lanseerata Venemessuilla 10.2.2012. Myynti haluttiin saada rivakasti käyntiin henkilökohtaisten kohtaamisten ja Hankolaisen saaristotarjoilun siivittämänä.

Organisaatio ja resurssit

Projektin organisaatio oli ohut ja hanketta vietiin samaan aikaan eteenpäin kuin muutakin hankkeeseen liittyvä suunnittelua. Hankkeen etenemistä seurattiin viikoittain yhteisessä markkinointi-palaverissa, jossa käsiteltiin markkinointiin ja myyntiin liittyviä asioita laajemminkin. Päätöksenteko oli nopeaa. Resurssit määriteltiin projektin alussa. Konsernin oma IT-osasto auttoi teknisissä yksityiskohdissa, palvelimen siirrossa ja julkaisussa sekä teknisen tuen tarjoajana julkaisun jälkeen, mutta se ei osallistunut sisällöntuotantoon tai kumppanivalintaan. Aiempien huonojen kokemusten vuoksi päätettiin, että ylläpito hoidetaan jatkossa itse.

Budjetista tehtiin arvio, jota täydennettiin kun yhteistyökumppanit oli valittu. Budjettiraimit saatiin kyselemällä omien verkostojen kautta verkkosivujen toteutushintoja tietyn laatutasoin täyttävistä toteutuksista. Budjetti oli väljä, ja rajattu koskemaan vain julkaisuajankohdtaa. Tiedossa oli, että sivuston rakenteen ja sisältöjen päivitys tulisi olemaan jatkuvaa ja mahdollisuudet laajentamiseen olisivat ajankohtaisia jo pian määritellyn julkaisuajankohdan jälkeen. Haastavinta budjetoinnissa oli määritellä sopiva hintalappu laadukkaalle toteutukselle. Tarjousarvioita päästiin kommentoimaan jo ennen virallisen tarjouksen esittämistä ja hinta-arviot toteutukselle tulivat alaspäin noin 20-60 % alkuperäisestä arviosta.

Työmäärä-arvioita omasta ajankäytöstä projektiin liittyen ei tehty ennakkoon. Hankkeelle oli aikataulutettu yhteinen viikkopalaveri, missä asiat ehdittiin hyväksyä ja mielipiteet kerätä. Operatiivinen yhteydenpitovastuu markkinointiin liittyvien yhteistyökumppanien osalta kuului

minulle. Projektin etenemistä seurattiin viikkopalavereissa, jotka pidettiin aina perjantaisin. Samalla hyväksyttiin kokonaisuudet ja sovittiin mahdollisista muutoksista.

Hankkeen johtaminen oli samaan aikaan konkreettisen projektin eteenpäin viemistä ja samalla piti saada innostumaan tekijät, ohjausryhmä, sekä mahdolliset tulevat yhteistyökumppanit ja myyjät. Yleensä projektiraporttien rungoissa määritellään kyllä viestintä tai vaiheistus, mutta konkreettisia työkaluja siihen, miten varmistetaan osapuolten mielenkiinnon ja suoranaisen innon säilyminen on vähemmän tarjolla. Tavoitteiden pilkkominen ja aikatauluttaminen pieniksi välitavoitteiksi, ja välitavoitteiden saavuttamisesta annettu ja saatu palaute piti innon yllä ja auttoi myös kesken projektia mukaan tulevia pääsemään mukaan.

Suurimmat riskit projektin onnistuneelle läpiviennille olivat ehdottomasti kireä aikataulu ja useat saamanaikaiset projektit hankkeeseen liittyen. Tuore negatiivinen kokemus edellisten verkkosivujen totutuksesta ja näin ollen tuplaantuneet kustannukset tekivät tilanteesta haastavan.

Riskeihin pyrittiin varautumaan niin että lopputulokset hyväksyttiin vaiheittain tarkennetun projekti aikataulun mukaan. Aikataulua päivitettiin vastaamaan muun suunnittelun aikataulua, ja operatiivisesta yhteydenpidosta vastasi molemmilta puolilta vain yksi henkilö. Raportin tekijällä on usean vuoden kokemus projektien läpiviennistä niin markkinointiin kuin järjestelmähankkeisiin liittyen, mutta brändi- ja verkkosivuhankkeen läpivieminen oli ensimmäinen kerta. Samaan aikaan oli vietävä läpi muitakin hankkeita ja rakennettava verkostoa.

Eniten yhteistyökumppanivalintaan vaikutti koettu hinta-laatusuhde, yhteistyön sujuminen neuvottelu tai tarjouspyyntövaiheen aikana, sekä kokemus siitä, kuinka paljon tarjoaja näki jo tarjousvaiheessa vaivaa halutun lopputuloksen eteen. Säröt markkinoilta kantautuvassa maineessa ja niiden todentuminen orastavassa yhteistyökumppanuudessa saivat hälytyskellot soimaan. Maine markkinoilla ja verkostoissa kiertävät konkreettiset kokemukset vaikuttivat siihen, kenelle tarjouspyynnöt lähetettiin. Kokemukset tarjouspyyntökierrroksesta, ideoiden tasosta, vaivannäöstä ja epäammattimaisesta reagoinnista palautuivat luonnollisesti takaisin verkostoon. Työnjaosta päästiin nopeasti yhteisymmärrykseen ja erityisen hyvää oli aikataulutettu näkemys siitä, mitä meidän tilaajana piti hyväksyä tai tuottaa, sekä kriittisestä toteutusjärjestyksestä. Tämähän sitten matkanvarrella muuttui, mutta muutoksia oli helpompi ennakoida ja hankkeen kokonaisaikataulua muuttaa vastaamaan totutuskelpoiseksi.

Verkkosivujen toteutuksen projektisuunnitelma

Projektin aikataulu			Merihanko.fi					
Taak	Week 51	Week 52	Week 1	Week 2	Week 3	Week 4	Week 5	Week 6
Toimitettavat ja hyväksymisajankohdat asiakkaalle	Projektin käynnistys. Kustannusarvion hyväksyntä.	Uudistetun logon toimitus 30.12. mennessä. Mahdolliset kuvamateriaalit.	Sivuston raakasivallön toimitus Activearkiin. Palvelimen hankinta. Kuvasajan kanssa palaveri ke 4.1. mukana myös Activeark.	Ti 10.1. saamupvä visuaaliseen identiteettiin sekä rautalankojen kommentit. Loopuviikosta	Layouttien kommentointi ke 18.1. ja hyväksyntä pe 20.1. Sisällön kommentointi 18.1.	Sisällön hyväksyntä ti 24.1. saamupvä	Läpikäyntipalaveri to 2.2. sivun sisällöt käännökseen.	Lanseeraus ma 6.2.
Vaihe 1. Identiteetti	Ehdotuksen läpikäynti ja kommentit visuaaliseen identiteettiin	1. vaiheen aloitus	Ensimmäinen versio kommentointiin.	Muokkaukset identiteettiin ja viimeistely.				
Verkkosivuston konseptin suunnittelu		2. vaiheen aloitus						
Verkkosivuston käyttöliittymän suunnittelu		Käyttöliittymäsuunnittelu alkaa	Rautalankaversiot sivusta kommentointiin.	Muokkaukset rautalankoihin ja viimeistely.				
Verkkosivuston visuaalinen ilme				Sivuston layouttien suunnittelu alkaa.	Layoutit kommentointiin ja muokkaukset. Layouttien viimeistely.			
Sisällön editointi verkkosivustolle (copy)			Sisältöön tutustuminen	Sisällön muokkaus rautalankojen perusteella	Sisällöt kommentointiin.	Sisällön muokkaus ja viimeistely.		
Kieliversio(t)								Kieliversiot toteutetaan ensimmäisen julkaisun jälkeen.
Tekninen tuotanto				Tekninen toteutus alkaa rautalankojen ollessa hyväksytty.	Toiminnallisuudet.	Sivuston teemoitus.	Viimeistely ja selaintestaus.	Verkkosivuston lanseeraus

Työnjako ja aikataulu tehtiin kirjallisena projektisuunnitelmana ja siihen sitoutuivat molemmat osapuolet. Päivätasolle aikataulutettu projektisuunnitelma oli tärkeä kireän toteutusai-
kataulun takia. Alkuperäinen dead line oli ma 6.2.2012 ja virallinen julkaisupäivä perjantai
10.2.2012. Activeark vastasi testauksesta ja Quattrogroupin IT-osasto julkaisusta. Otimme
tietoisesti muutaman arkipäivän ylimääräistä dead linen ja oikean julkaisupäivän väliin, mikä
oli järkevää. Sivusto oli pääpiirteittäin valmis jo 6.2.2012, mutta hiomista, kirjoitusvirheitä ja
muutama bugi löytyi vielä sen jälkeenkin.

Sivuston ylläpito onnistuu helpohkon julkaisujärjestelmän kautta, ja vastaamme päivityksestä
ja ylläpidosta itse. Tämä oli ehdoton edellytys yhteistyökumppania valitessamme, edellinen
sivuston tekijä laskutti ylläpidosta ja niillä kustannuksilla olisi suunnitellut jo muutaman uu-
den sivun. Sivujen ylläpito on hyvä pitää itsellä, koska tiedon lisäämisen on voitava tapahtua
myös virka-aikojen ulkopuolella. Uutiset sivuston julkaisupäivänä toteutti Activeark, koska
koulutus julkaisujärjestelmän käyttöön ehdittiin järjestää vasta lanseerauksen jälkeen.

5.4 Merihanko-kiinteistökehityshankkeen liiketoimintaverkon arvonluonti

Markkinoinnin avulla useampi kiinnostuu hankkeesta ja haluaa osallistua siihen, ostaa tai kertoa osallistumisesta tai ostamisesta omalle verkostolleen. Sijoittajia kiinnostaa arvioidun tuoton ja riskin lisäksi huomio ansaitussa mediassa, hankkeeseen liittyvän verkoston laatu tai koko ja niiden merkitys kaupallista potentiaalia arvioitaessa kasvaa tulevaisuudessa. Minkä tahansa hankkeen (yrityksen) markkinointi pitäisi suunnitella siten, että se toimii myyntimateriaalina kiinnostuneille sijoittajille.

Palaute uudesta identiteetistä ja sivustosta oli erittäin positiivista. Sekä myyjät, asiakkaat, hankkeeseen liittyvät avainhenkilöt ja jopa edelliset omistajat ovat antaneet positiivista palautetta. Positiivisinta palautetta sekä identiteettiin että verkkosivuihin ovat antaneet kiinteistövälittäjät, jotka kokivat sivuston edesauttavan myyntiä ja omaa työtä. Negatiivista palautetta on tullut kilpailijoilta, mutta senkin voi tulkita positiiviseksi.

Tässä raportissa ei oteta tarkemmin kantaa analytiikkaan tai yhteydenottotavoitteisiin. Yhteydenottojen määrä ei ollut kovin suuri, mutta lähes kaikki yhteydenotot johtivat varaukseen. Sivusto kehittyi koko ajan hankkeen mukana, ja siihen lisättiin uusia elementtejä ja sivukokonaisuuksia. Jatkokehittämisen kannalta alusta antaa mielenkiintoisen mahdollisuuden uusien yhteistyökumppaneiden ja jo luodun sisällön tuomiseen sivustolle tuoreella tavalla. Varausastetavoite saavutettiin. Liiketoimintaverkon jäsenten lisäksi asuntojen varaajilta tuli tapahtumissa ja myyntitapahtumissa positiivista palautetta brändi-ilmeestä.

Asiakas on kuitenkin se, jonka mielipide ratkaisee verkoston tuottaman arvon. Kohderyhmän, eli potentiaalisten asiakkaiden mielipiteitä ilmoituksesta tutkittiin ilmoitustutkimuksen avulla. Tutkimuksen toimeksiantajana oli Talentum Media Oy ja toteuttajana Kuulas Research Agency. Kuulas on markkinointiin, brändeihin ja kaupallistamiseen erikoistunut tutkimusyri-ty, jonka erityisosaamista ovat brändinrakennusta ja brändistrategiaa tukevat tutkimukset, markkinointikonseptien kehittämiseen, mainonnan esitestaukseen ja mainonnan tehokkuuteen liittyvät tutkimukset. Tutkimuksen tavoitteena oli mitata 8.5.2012 ilmestyneessä Arvoasunto-lehdessä julkaistun Merihanko-ilmoituksen herättämiä mielikuvia, verrata niitä lehden muihin, saman alan ilmoituksiin. Tutkimuksessa vertailtiin ilmoituksen saamia tuloksia myös aiempien tutkimusten ilmoitusten saamiin arvioihin. Talentum on pohjoismaiden johtava talousmedioiden kustantaja. Talentum kustantaa eri alojen ammattilaisille lehtiä, verkkopalveluita ja ammattikirjallisuutta sekä järjestämällä koulutusta ja ajankohtaisia tapahtumia. Talentumin sijoittamiseen ja vaurastumiseen keskittynyt Arvopaperi-media julkaisee kaksi kertaa vuodessa asuntosijoittamiseen keskittyvän Arvoasunto-lehden ja järjestää keväällä Arvoasunto-päivän. Arvoasunnon levikki on noin 25 000 kpl. Ilmoitustutkimus toteutetaan vuosittain.

Tutkimuksen käyttöön Merihanko-ilmoituksen osalta on lupa sekä tekijältä että toimeksiantajalta. Muiden arvioitavien ilmoitusten tiedot on piilotettu, ja tästä johtuen tutkimusta ei kokonaaisuudessaan ole tämän työn liitteenä. Ilmoitustutkimuksen kysymykset ja vastaukset käsitellään yksi kerrallaan ja vastauksia verrataan Merihangon määriteltyihin brändi-elementteihin ja haluttuun mielikuvaan.

0. Oletko lukenut tai ainakin selaillut 8.5.2012 ilmestynyttä Arvoasunto-lehden numeroa?

Kyllä

Ei -> Lopetus

I. Tietoisuus, huomioarvot

Sivulla 19 oli Merihangon ilmoitus. Huomasitko tämän ilmoituksen lehteä aiemmin lukiessasi?

Kyllä

En

Jos huomannut:

II. Lukuarvo

Miten tarkkaan luit ilmoituksen sisällön?

Kiinnitin huomiota vain ilmoituksen kuvaan

Luin osan tekstistä, mutta en kokonaan

Luin ilmoituksen tekstin kokonaan tai lähes kokonaan

Merihangon ilmoituksen huomioarvo oli tutkimuksen mukaan 70 %:a, kun ”Rakentaminen ja toimitilat”-huomioarvojen keskiarvo Arvoasunto - lehdessä vuosien 2014-2011 on ollut 52 %:a ja kaikkien ilmoitusten osalta 55 %:a. (Talentum-Kuulas, 2012, Ilmoitustutkimus) Tulosta voidaan pitää hyvänä, ja kuten Tikkanen toteaa (ks. s.36) brändin rakennuksen ensimmäinen vaihe on tulla huomatuksi. Ilmoitus huomattiin hyvin verrattuna saman numeron muihin ilmoituksiin ja se sai hyvät huomioarvot myös verrattuna Arvoasuntolehdessä julkaistujen ilmoitusten keskimääräisiin huomioarvoihin.

III. Mitä ajatuksia tämä ilmoitus sinussa herättää?

Avoimet vastaukset, Ilmoituksen välittämä mielikuva.

Ilmoitustutkimuksen avoimet vastaukset (Liite 4) olivat linjassa halutun mielikuvan kanssa. Merihangon brändin elementit (katso s.73) korkea laatu, elämyksellisyys, yhteisöllisyys, vaihtomuus, vaihtelu, vetovoima ja viihtyminen. Adjektiivit ”raikas, kaunis, tyylikäs, tasokas, onnistunut, laadukas ja upea” toistuivat vastauksissa eniten (yli 3 mainintaa). Vastaukset osoittivat, että ilmoitus tuki haluttua mielikuvaa. Korkea laatu oli yksi brändin kärjistä. Laatu on toteutuksen laatua. Ilmoitusta suunnitellessani katsoin esimerkkejä kalliiden brändien jo julkaisemista ilmoituksista. Yhteinen piirre oli tilan käyttö ilmoituksessa ja tekstin vähyyks.

Vastausten mukaan ilmoituksen välittämässä mielikuvissa tulevat esiin halutut elementit.

”Laatu tulee hyvin esiin”

”Kallista asumista meren äärellä, kiva olisi asua”

”Raikas, tyylikäs, puhdas”

”Onpas mukavasti laadittu mainos. Kesän kuulaus, meri ja tasokas asuminen Hangossa. Valitettavasti meikäläisen rahavarat eivät anna myöten haaveen toteuttamiseksi”

”Kalliita ja laadukkaita asuntoja upeassa ympäristössä”

Osa vastaajista toivoi, että ilmoituksessa olisi ollut enemmän tietoa ja osan mielestä mainoksen olisi pitänyt olla yllättävämpi. Osa vastaajista olisi halunnut myös syys- ja talvikuvia mainokseen. Ilmoituksen julkaisuajankohta oli toukokuu, joten jätin tietoisesti ilmoituksesta talvi- ja syyskuvat pois. Ympäri vuorokautisuus näkyi kuvavalinnoissa verkkosivuilla, joissa myrsky- ja jääsurffauskuvat toivat kontrastia perinteisille kesäkuville.

”Arvokas, vähän niukka tietojen osalta”

”Valoisa, kiva mielikuva, olisi voinut olla enemmän tietoa”

”Ihan ok, muttei yllätä”

Ilmoitustutkimuksen vastauksista ilmeni, että osa kommentoi omia preferenssejään, ei itse ilmoitusta tai pohti onko hanke Hjalliksen projekti. Näitä vastauksia ei ole huomioitu tutkimustulosten analyysissä. Jos itse tulevaisuudessa tilaan tai toteutan ilmoitustutkimuksen, joka mittaa potentiaalisen asiakaskunnan mielipiteitä, varmistan riittävän haastateltavien määrän ja hyödynnän sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tutkimusotetta.

Ilmoitusta pidettiin myös Hangon kaupungin imagomainontana. Osa vastaajista koki ilmoituksen matkailumainontana, jota voidaan pitää myös hyvänä asiana (ks sivut 38 -39). Merihankobrändin yksi olennaisimmista elementeistä on sijainti. Sijainti tekee hankkeesta ainutlaatuisen, erottaa sen muista hankkeista ja rajaa potentiaalista asiakaskuntaa. Myös verkoston rakentamisen kannalta oli hyvä, että ilmoitus toi Hangon kaupungin positiivisesti ja vahvasti esiin.

”Luulin aluksi Hangon kaupungin ilmoitukseksi”

”Ensi näkemältä jää epäselväksi onko kyseessä kaupungin vai jonkun rakennuttajan ilmoitus”

”Hangon kaupungin mielikuvamainontaa”

”Puhdasoppista imagomainontaa, josta Hangon kaupungin pitäisi maksaa valtaosa”

Avoimissa vastauksissa useassa kohdassa toistui ilmoituksen herättämä tunnelma. Ilmoitus tuntui saavan lukijat ”hyvälle mielelle” ja ”hyvälle tuulelle”. Tämä ei ollut ensisijaisena tavoitteena ilmoitusta tai brändi-ilmettä suunniteltaessa, mutta toki toivottu lopputulos. Ilmoituksen kuvissa ei esiinny esim. lapsia, koiria eikä ilmoituksessa näy ilmeitä tai ole mitään humoristista. Välillä yksinkertaisuus ilman alleviivattua viestiä riittää haluttuun lopputulokseen.

”Tulin hyvälle mielelle mainosta katsoessani”

”Upeat kuvat, mukava tunnelma”

”Onnistuneet ja hyvää mieltä tuottavat kuvat”

”Kesäinen lomatunnelma”

Merihanko-brändin elementit vaivattomuus, vaihtelu, vetovoima ja viihtyminen kuvaavat sekä kohteen ominaisuuksia että sijainnin tarjoamia mahdollisuuksia. Ilmoitustutkimuksen mukaan Merihangon ilmoitus (Liite 1) onnistui välittämään halutun kuvan monipuolisesta kohteesta. Jokainen ilmoituksen nähnyt tulkitsee sisällön omista lähtökohdistaan, mutta suurin osa vastauksista (N144) vahvisti halutun tulkinnan toteutumista. Yksi Merihangon määritellyistä elementeistä on vaihtelu, jota voisi kuvata myös kontrastien kautta. Hanko ei ole joko tai vaan sekä että: sekä vilkas kesäkaupunki hiekkarantoinen että tuulinen ja hiljainen pikkukaupunki talvisin. Myös Merihanko-kiinteistökehityshankkeen asunnot taipuivat monenlaisiin käyttötarkoituksiin; eläkekodista urbaaniin asuntoon maalla, huoneistohotellista omaan kotiin.

”Hienoja asuntoja meren ääressä harrastusmahdollisuuksia kotiovelta esteettisesti hieno mainos”

”Tyylikäs ilmoitus joka markkinoi modernia lomaunelmaa”

”Nuorta urbaania elämäntyyliä maalla”

”Voisi olla toimiva eläke-kesäkot”

”Voisi olla Etelä-Euroopasta. Tyylikästä”

”Kesä ja meri”

”Kesän, vapauden, asumisen helppouden ja elämän ihanuuden”

”Merellinen asuminen”

”Meri tuotu hienosti esiin”

”Ihanat maisema ja ympäristö”

Kuulaan toteuttama ilmoitustutkimusten avointen vastausten osa toi esiin myös ilmoituksen herättämää kiinnostusta kohteeseen. Avoimissa vastauksissa kiinnostavuus toistui useammissa vastauksessa. Ilmoitustutkimuksessa käytettyä AIDA-mallia mukaillen huomiosta kiinnostuksen kautta haluun ja toimintaan johtava ”asiakkaan ostopolku” toteutui avointen vastausten osalta hyvin.

”Tietysti kesäasumista - ja elämää merellisessä ympäristössä. Herättää kiinnostusta”

”Yksinkertaisen tyylikäs, kuvat ovat hienoja, herättävät kiinnostusta”

”Kiinnostava”

IV. Miten hyvin seuraavat väittämät kuvaavat mielestäsi ilmoitusta?

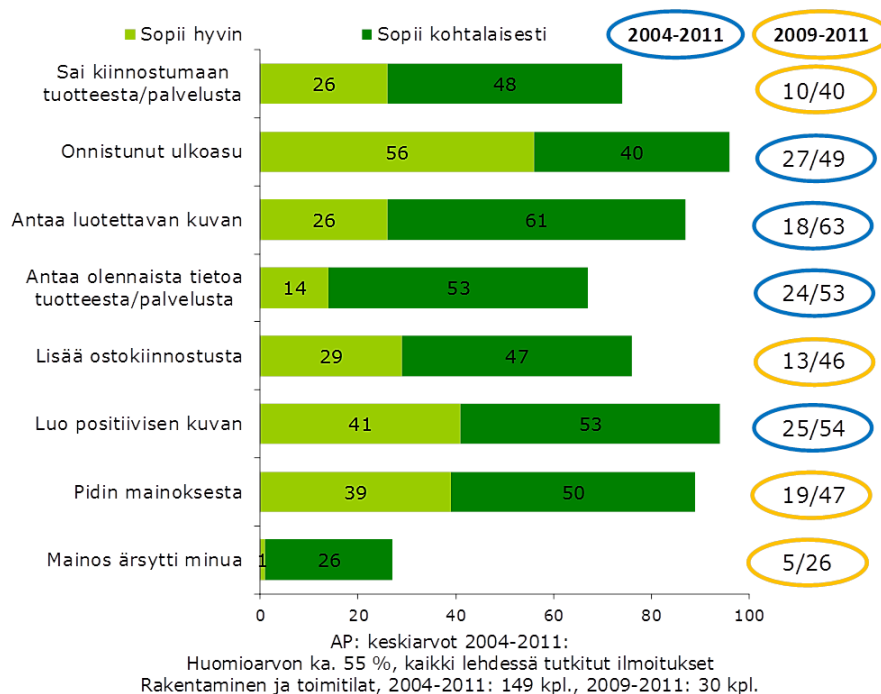
hyvin kohtalaisesti huonosti

Ilmoitustutkimuksessa kysyttiin seuraavien väittämien sopivuutta ilmoituskohtaisesti:

- Mainos sai minut kiinnostumaan tuotteesta/palvelusta
- Onnistunut ulkoasu
- Antaa luotettavan kuvan tuotteesta/palvelusta
- Antaa olennaista tietoa tuotteesta/palvelusta
- Lisää ostokiinnostusta tuotetta/palvelua kohtaan
- Luo positiivisen kuvan tuotteesta/palvelusta
- Pidän mainoksesta
- Mainos ärsytti minua

Arvoasuntolehden ilmoituksia on mitattu samojen väittämien avulla aikaisempinakin vuosina, joten ilmoitusten saamia arvosanoja voitiin verrata sekä saman numeron muiden ilmoitusten lisäksi myös aiempien ilmoitusten saamiin arvosanoihin. Merihangon ilmoitusta verrattiin yhteensä 179 vuosina 2004-2011 arvoasunto-lehdessä julkaistuihin, Rakentaminen ja toimitilat-kategorian ilmoituksiin. Merihanko-ilmoitus oli selkeästi keskiarvojen yläpuolella kaikissa muissa paitsi ”Antaa olennaista tietoa tuotteesta/palvelusta” kategoriassa

KUVIO 25: Merihanko-ilmoituksen väittämien tulokset ja vertailu suhteessa Arvoasunto-lehden ilmoitusten keskiarvoon. Kuulas-Talentum, ilmoitustutkimus 2012.



V. Millaisen mielikuvan mainos antoi tuotteesta/palvelusta?

Arvosanasi ilmoitukselle

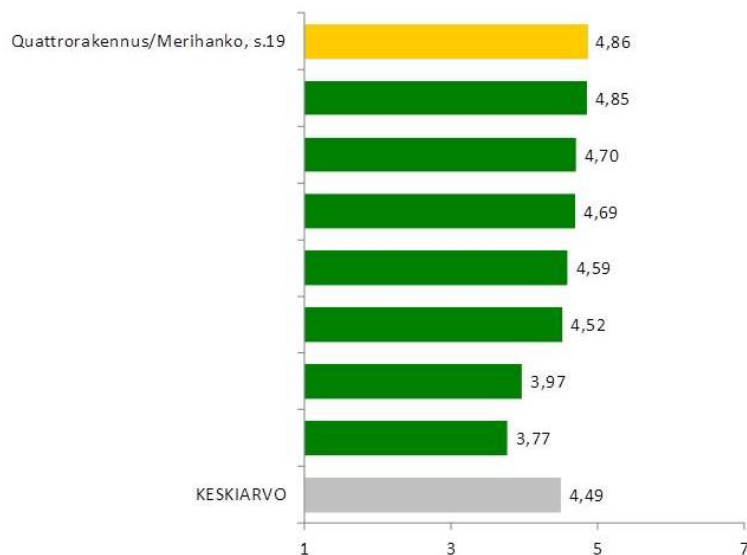
- 1 - erittäin huono
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6 erittäin hyvä

Merihangon ilmoitustutkimus oli arvosanojen keskiarvolla mitattuna 8.5.2012 ilmestyneen Arvoasunto-lehden lehden paras ilmoitus tuloksella 4,86. Alla olevan taulukon vihreät palkit kuvaavat muita lehdessä julkaistuja, kokosivun ilmoituksia. Rakentaminen ja toimitilat yleisarvosanojen keskiarvo oli 4,13, joten voidaan todeta, että Merihangon ilmoitus oli onnistunut verrattuna Rakentaminen ja toimitilat toimialan ilmoitusten keskiarvoon.

KUVIO 26: Merihangon ilmoituksen arvosanojen keskiarvot verrattuna muihin 8.5.2012 ilmestyneen Arvoasunto-lehden ilmoituksiin

Arvosanojen keskiarvot

Rakentaminen ja toimitilat yleisarvosanojen keskiarvo: 4,13



Kuuluuko mainostettava tuote/palvelu työsi hankintapäätösalueeseen?

Hankintapäätösalue

Kyllä

Ei

VI. Oletko henkilökohtaisesti kiinnostunut tuotealueesta?

Henkilökohtainen kiinnostus

Kyllä

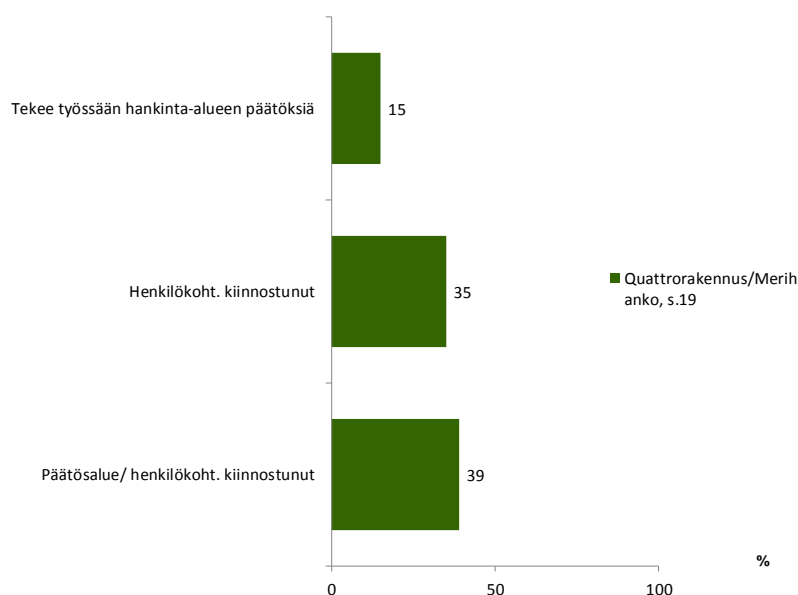
Ei

Kuten todettua (ks.s. 36) brändin merkitys kiteytyy aina yksittäisen ihmisen mielipiteessä.

Houkutteleva brändimieli kuva projektiyritykseen ja itse projektiin liittyen tarkoittaa eri ihmisille eri asioita riippuen heidän roolistaan, vastuistaan ja henkilökohtaisista mieltymyksistään. Ilmoitustutkimuksessa otettiin huomioon myös vastaajien (N144) rooli ja henkilökohtainen kiinnostus, joka luonnollisesti vaikuttaa vastaajan mielipiteeseen.

Vastaajista 89 (N144) oli henkilökohtaisesti kiinnostunut tai ilmoituksen sisältö liittyi heidän ammatilliseen rooliin. Tämä oli arvokas tulos myös verkostoon kuuluvien osalta, koska ilmoituksen toivottiin vaikuttavan mielenkiintoa herättävästi ja positiivisesti myös potentiaalsiin yhteistyökumppaneihin.

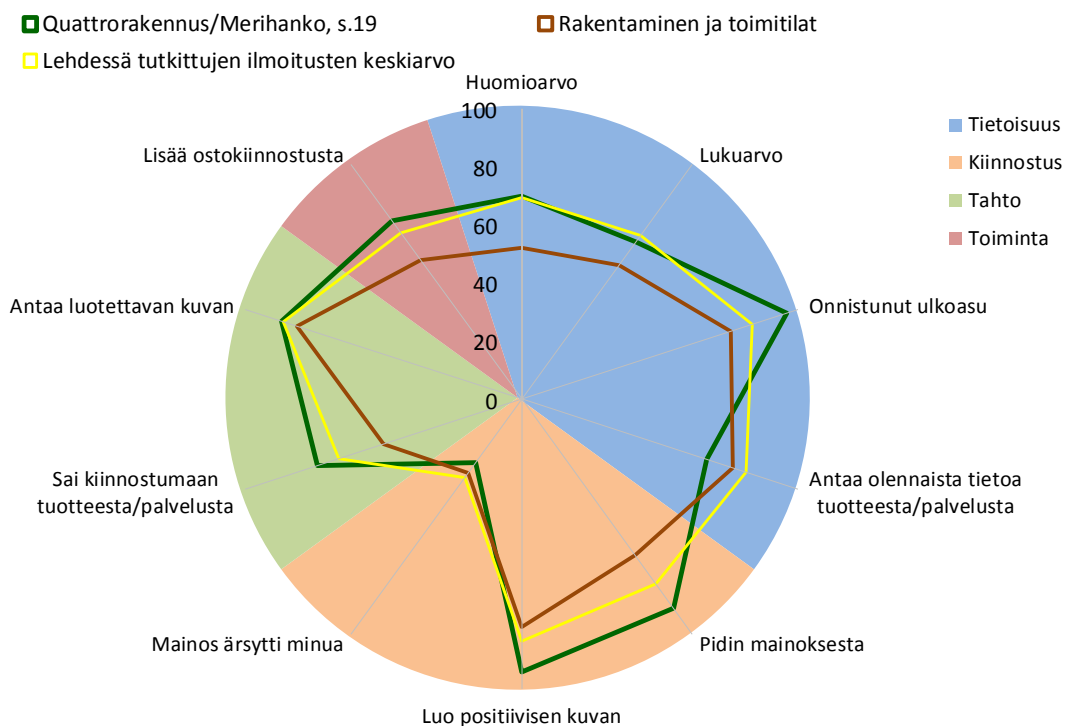
KUVIO 27: Tuotealueen päätöksenteko/ henkilökohtainen kiinnostus Merihanko ilmoitus 8.5.2012 ilmestyneessä Arvoasunto-lehdessä. Kuulas - Talentum, ilmoitustutkimus, 2012.



Ilmoitustutkimuksen vastaajien tarkempi tarkastelu (Liite 5, s. 120) osoittaa, että suurin osa vastaajista oli yli 40-vuotiaita ja miesten osuus vastaajissa oli poikkeuksellisen suuri. Vastaajista 73 (N144) oli koulutukseltaan joko Kauppatieteiden maistereita tai Diplomi-insinöörejä. Lähes puolet vastaajista oli johtajia tai esimiesasemassa. Vastaajat kuuluivat potentiaalsiin ostajaehdokkaisiin, ja sitä kautta heidän antamallaan mielipiteellä oli brändin rakentamisen kannalta suuri merkitys. Tapahtumissa ja markkinointilanteissa palautetta antoivat enemmän naiset. Sekä ilmoitustutkimuksen antama että ”kentältä kerätty” palaute olivat hyvin samankaltaista.

KUVA 28: Yhteenveto mainonnan vaikutuksesta tietoisuudesta toimintaan (AIDA), Merihanko ilmoituksen saaman palautteen yhteenveto.

Lukuarvo: luki kokonaan + luki osan, Väittämät: sopii hyvin + sopii kohtalaisesti



Kuulaan Talentumin toimeksiannosta toteuttaman ilmoitustutkimuksen yhteenvedosta käy ilmi, että Merihangon ilmoitus oli 8.5.2012 ilmestyneen Arvoasuntolehdessä kaikkiin ilmoituksiin sekä Rakentaminen ja toimitilat ilmoituksiin verrattuna monin paikoin keskiarvojen yläpuolella. Suurin ero muihin ilmoituksiin tuli mainoksen ulkoasusta ja sen herättämistä tunteista ja kiinnostuksesta.

Uskon, että ilmoitustutkimuksesta oli hyötyä hankkeen, tämän opinnäytetyön ja oman ammatillisen arvioimisen kannalta. Kävin tutkimuksen tulokset läpi liiketoimintaverkon toimijoiden, ennen kaikkea myynnistä vastaavien kiinteistövälittäjien kanssa. Uskon, että tutkimuksen tuloksista olisi voinut olla hyötyä myös verkoston laajentamisessa. Mainos ja visuaalinen ilme olivat vapaasti kiinteistövälittäjien hyödynnettävissä omassa mainonnassaan. Hyvät tulokset niin huomioarvossa kuin potentiaalisten asiakkaiden mielipiteet brändistä vahvistivat liiketoimintaverkon veturiyrittäjien uskottavuutta, ja mielikuvaa kyvystä ja halusta luoda arvoa.

7 Johtopäätökset

Identiteetti- ja verkkosivuhanke oli haastava, aikaa läpivientiin oli vain puolitoista kuukautta. Visuaalinen ilme, verkkosivut ja markkinointimateriaali uudistettiin täysin. Sivut julkaistiin sovitussa aikataulussa ja ne vastasivat yhdessä määriteltyä laatutasoa.

Tutkimuskysymyksenä oli, millaiset seikat vaikuttavat verkostoitumiseen, liiketoimintaverkkojen syntymiseen ja arvonaluontiin kiinteistökehityshankkeessa? Opinnäytetyön kehittämistehtävänä puolestaan oli rakentaa liiketoimintaverkko Merihanko-hankkeen brändin luomiseksi sekä markkinoinnin toteuttamiseksi.

Hyvien ja osaavien kumppanien valinnasta on apua paitsi hankkeen myös oman verkoston laajentamisen kannalta. Verkkoratkaisuihin, julkaisujärjestelmiin ja digitaaliseen maailmaan kädet savessa -perehtymisestä on varmasti hyötyä tulevaisuudessa. Myös kumppanivalinnasta, ostamisesta ja johtamisesta on tullut hankkeen myötä arvokasta kokemusta. Sitä, mitä tekisin mahdollisesti toisin, on vaikea arvioida jälkeenpäin, koska lopputulos oli haluttu ja tehdyt päätökset tuntuivat oikeilta. Hankkeen aikana tehdyistä harha-askelista ja turhasta ajankäytöstä oppi.

Vastaavissa ostopalveluna toteutettavissa hankkeissa on aina kyse vähintään kahden eri yrityksen liiketoimintaan liittyvien tavoitteiden yhdistämisestä jonka lopputulos on julkinen. Kyse ei ole vastakkainasettelusta, tilaaja toki päättää hankkeen raamit. Molemmilla puolilla on kuitenkin ihmisiä, joiden asemaan hankkeen onnistunut tai epäonnistunut läpivienti vaikuttaa henkilökohtaisella tasolla omassa organisaatiossa tai verkostoissa.

Haastavaa identiteetti- ja verkkosivuhankkeen läpivientiä voi verrata tiivistunnelmaiseen jääkiekko-otteluun; peliä ei ratkaise jaetut rangaistukset vaan tehdyt maalit. Molemmilla joukkueilla on omat ”katsomot”, jossa oma asiakas-, työntekijä- ja sijoittajapotentiaali seuraa julkaistavaa lopputulosta. Potentiaalin edustajat sitten joko hurraavat lomapakollaan, haluavat hankkia kausikortin tai poistuvat pettyneenä katsomosta.

Kehittämistehtävästä johdettu opinnäytetyön ja sen toteutus hahmottuivat kahden kysymyksen kautta 1) Miten rakennan markkinointia tukevan liiketoimintaverkon Merihanko-hankkeen ympärille? 2) Miten saan liiketoimintaverkon houkuttelevaksi asiakkaille ja yhteistyökumppaneille?

Verkostojen julkisuus ja arvon kerryttäminen

Vastaavissa hankkeissa on aina kyse vähintään kahden eri yrityksen liiketoimintaan liittyvien tavoitteiden yhdistämisestä jonka lopputulos on julkinen. Kyse ei ole vastakkainasettelusta, ja tilaaja toki päättää hankkeen raamit. Molemmilla puolilla on kuitenkin ihmisiä, joiden asemaan hankkeen onnistunut tai epäonnistunut läpivienti vaikuttaa henkilökohtaisella tasolla omassa organisaatiossa tai verkostoissa.

Valintoja tehdään yhä enemmän verkostojen ja verkossa olevan evidenssin perusteella. Tehdyt valinnat ovat osa julkista lopputulosta. Lopputulos, kenen kanssa ja kenelle tehdään, vaikuttavat yhdessä rakennettavan identiteetin lisäksi myös tekijöiden omaan maineeseen, identiteettiin ja verkostoihin. Yhteistyön pitää olla molemmille kannattavaa ja yhteistyökumppanuuden tärkeää. Viime aikoina keskustelu vaihdantataloudesta on kasvanut. Omistamisen merkitys ja rooli ovat murroksessa. Internetistä löytyy myyntipalveluiden lisäksi paljon erilaisia tavarain lainaukseen, vaihtamiseen tai lahjoittamiseen keskittyviä palveluita. Yksi suurimmista vaihtopaikoista on brittiläinen Freeconomy, jossa jaetaan tavaroita, taitoja ja tiloja. Sosiaalisen ja kaupallisen verkottumisen muodot muuttuvat jatkuvasti. Kyvyllä hyödyntää muiden osaamista ja resursseja sekä taidolle tarjota omaa osaamista muille on varmasti kysyntää myös tulevaisuudessa. Teknologian kehitys helpottaa tiedon, tuotteiden ja palveluiden saatavuutta. Nopeimmin ja kustannustehokkain keino pysyä kehityksessä mukana on verkostoituminen.

Yhteistyökumppaneilta saatu palaute oli myös positiivista ja hankkeen identiteetti vaikutti varmasti heidän päätökseensä lähteä mukaan omalla persoonalla. Suunnittelijoille, kiinteistöväittäjille ja molemmille arkkitehteille ja sisustuskumppani Vallila Interiorille annettiin sivuilla myös tilaa. Sivustosta tehtiin kieliversiot ruotsiksi ja venäjäksi, mistä tuli myös kiitosta. Verkkonäkyvyyden ristiin hyödyntäminen varmistettiin kaikkien yhteistyökumppaneiden kesken. Kaikki kumppanit, joilta ostettiin markkinointipalveluja, linkittivät hankkeen omilla verkkosivuillaan referenssin muodossa, mikä osoittaa sen, että he olivat lopputuloksesta ammattilaisia.

Tarina on konkreettisia tekoja jotka kerrotaan mielenkiintoisesti. (Torkki 2014) Tarina on tekoja, ei adjektiivein kuvattu osatotuus. Teot lähtevät valinnoista. Valinnat muokkaavat teot ja teot tekevät tarinan. Se, muodostuuko yrityksen toiminnasta sankaritarina vai sairaskertomus, on tehtyjen valintojen summa. Valitut yhteistyökumppanuudet, tarjoaman rajaaminen, reaktio markkinoiden muutokseen tai yksittäiseen asiakaspalautteeseen muodostavat jatkokertomuksen. Minkä tahansa hankkeen tai yrityksen markkinointi pitäisi suunnitella siten, että se toimii myyntimateriaalina kiinnostuneille investoreille. Vaikka Quattrorakennuksen ja

Hangon Rantakiinteistöjen tarina päättyi vaiherikkaiden tapahtumien jälkeen konkurssiin, jatkaa Merihanko-hanke elämää uuden sijoittajan toteuttamana.

Verkostot ja valintojen johtaminen

Johtaminen verkostoissa on ennen kaikkea valintojen johtamista; asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden ja omien. Liiketoimintaverkon johtamismallin arviointi ja jatkuva monitorointi on tärkeää. Kommunikaation on todettu olevan yksi tärkeimmistä johtamisen välineistä.

Yritysten ja yritysjohtajien keskeisiä vahvuuksia ovat kyky verkostoitua, rakentaa liiketoimintaverkkoja ja toimia niissä. Liiketoimintaverkkojen rakentamista ja niissä toimimista voisi verrata jatkuvaan ”start-up”-yritysten perustamiseen; rahoitus ja yhteistyökumppanit on hankittava brändäämällä keskeneräinen hanke houkuttelevaksi, johtaminen tapahtuu keskellä jatkuvaa muutosta ja epävarmuutta hankkeen toteutumisesta, päätöksiä täytyy tehdä vähäisen tiedon varassa hyödyntämällä toisten osaamista ja omaa liiketoimintaa täytyy jatkuvasti muokata markkinoiden mukaan. Yhteisöllisyys on ollut kiinteistökehityksessä ja kaupunkisuunnittelussa vahvasti esillä. Hankemaailmassa verkostoituminen on onnistumisen edellytys - yksin kun ei voida toteuttaa yhteisöllisiä tavoitteita.

Strategisten verkkojen rakentaminen tulee tulevaisuudessa kiihtymään. Erilaiset liiketoimintaverkot edellyttävät erilaista organisointia ja johtamista. Verkon rakentamis- ja johtamiskyvykyys on kilpailuetu, joka ilmenee kyvyllä luoda ja vallata arvoa. Yritykset ovat mukana useissa eri verkoissa eri rooleilla, oman ja toisten aseman tunnistaminen on kriittisen tärkeää. Liiketoimintaosaaminen edellyttää tulevaisuudessa verkkojen tunnistamista, ohjailua ja johtamista. Tehokkaiden johtamismallien, verkostoalustojen ja organisointimuotojen kehittäminen on merkittävä haaste ja mielenkiintoinen aihe jatkotutkimukseen. Brändi syntyy mielikuvista, ja mielikuvat vuorovaikutuksesta. Verkostojen johtaminen on siten myös vuorovaikutuksen johtamista. Vuorovaikutuksesta syntyy dialogi, jonka kautta voidaan kasvattaa ymmärrystä, arvoa, osaamista sekä luoda kokemuksia ja niistä syntyviä elämyksiä.

Verkostopääoma ja arvon valtaaminen

Arvon valtaaminen on mahdollista ottamalla haltuun dialogit ja johtamalla niiden kautta syntyviä valintoja. Verkostojen vahvuus on dialogin synnyttämisessä, ruokkimisessa ja laajentamisessa. Jokainen verkoston jäsen tuo dialogiin mukanaan omat mielipiteensä, uskomuksensa, tottumuksensa ja näkemyksensä. Dialogin lähtökohtana on että osallistujat hyväksyvät erilaisen näkemysten ja mielipiteiden olemassaolon. Tavallisessa vuorovaikutuksessa pyritään löytämään yhteinen tai ”kaikille sopiva” vastaus. Dialogi on erilaisuuden havaitsemista, hyödyn-

tämistä ja hyväksymistä. Dialogin tarkoitus ei ole taistella erilaisten näkemysten puolesta tai vastaan, vaan löytää yhteinen mielekäs tapa käsitellä niitä. Dialogi on parhaimmillaan kuin hyvä shakkipeli. Vuorot vaihtuvat, ja toisen siirto vaikuttaa myös omaan peliin. Oma ja kumppanin kyvykkyys määrittelevät pelin tason. Kyse ei ole vain voittamisesta, vaan siitä mielihyvästä, joka tulee itse pelistä. Dialogi myös nopeuttaa oppimista ja sallii virheet. Mielipidettä tai suuntaa saa ja pitää muuttaa jos olosuhteet ympärillä vaativat oman ja muiden toiminnan uudelleen arviointia. Peliteorian mukaan (katso s.22) yrityksen arvo ja asema liiketoimintaverkoissa riippuu sen tuomasta lisäarvosta se toisille liiketoimintaverkon toimijoille. Dialogin ruokkiminen verkossa ruokkii myös arvon luomista; hyvä shakkipeli kouluttaa pelaajien lisäksi joukon katsojia, ja pelaajat tekevät taatusti parhaansa.

Olemassa oleva strategia on subjektiivisten uskomusten summa, jota täytyy korjata tiedon ja kokemuksen kasvaessa. Toimintatutkimuksena toteutettu kehittämistutkimus oli käytännönläheinen tapa tehdä ylemmän korkeakoulun opinnäytetyö ja uskon että lähestymistavasta on minulle ammatillista hyötyä tulevaisuudessa. Mielenkiintoisia jatkotutkimuksenaiheita voisivat olla:

- Verkosto mediana: liiketoimintaverkoston vaikutus kiinteistökehityshankkeiden tunnettuuden ja brändin rakentamisessa
- Verkoston vaikutus valintoihin: liiketoimintaverkon vaikutus yrityksen strategiaan valintoihin kiinteistöliiketoiminnassa
- Kiinteistöliiketoiminnan liiketoimintaverkkojen arvovirrat: arvon jakaminen ja valtaaminen liiketoimintaverkoissa

8 Lähdeluettelo

Aspara J., Tikkanen H., 2008, Significance of corporate brand for business-to business companies. *The Marketing Review*, 8 (1), 43-60.

Barney D., 2004, *The Network Society*, Cambridge, Polity Press.

Blomqvist K., 1997, The Many Faces of Trust, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 13, No. 3, pp. 271-286, Elsevier Science, viitattu 1.3.2014,
<http://www.spinaltwist.eclipse.co.uk/Files/Dissertation/Blomqvist.K.%20%20The%20many%20faces%20of%20trust.pdf>.

Blomqvist K., Luottamus organisaation työhyvinvoinnin ja tehokkuuden taustalla, *Työn tuuli aikakauskirja*, 2006 - stat.fi, viitattu 6.3.2014,
http://www.stat.fi/ajk/tapahtumia/2008-05-21_luottamus_artikkeli.pdf.

Brandenburger A.M, Nalebuff B.J, 1995, *The Right Game: Use the Game Theory to Shape Strategy*, Harvard Business Review July-August 1995, 57-71, Harvard Business School Publishing CA: Sage Publications.

Collins J., 2005, *Hyvästä Paras*, Gummerus.

Digitaalinen verkostotalous, Tekes, viitattu 10.1.2014,
http://www.tekes.fi/julkaisut/digitaalinen_verkostotalous.pdf.

Doz Y., Kosonen M., 2008, *Nopea Strategia*, miten strateginen ketteryys auttaa pysymään kärjessä, Talentum.

Erno Tornikoski, Elina Varamäki, 2008, "Sisäisen ja ulkoisen kasvun johtamisen haasteet" julkaisussa "Rohkeasti kasvuun: näkökulmia yrityksen kasvuun ja kehittymiseen" toim. Toivola, Tornikoski, Tuomi, Varamäki s.81-93, Haaga-Helia Ammattikorkeakoulun julkaisuja,
http://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/Kuvat-ja_liitteet/Palvelut/Julkaisut/rohkeasti_kasvuun_verkkojulkaisu.pdf.

Eskola J, Suoranta J, 2005, *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*, Jyväskylä, Vastapaino.

Eskola J., Suoranta J., 1998, Johdatus laadulliseen tutkimukseen, Tampere, Vastapaino.

Everi T., 2011, Brändi Yrityskaupassa, WSOYpro.

Granovetter M., the Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited.

Grönroos C., 2001, Palveluiden johtaminen ja markkinointi, WSOY, Helsinki.

Gummesson, E., 1991, Qualitative Methods in Management Research, Newbury Park.

Hakanen M., Heinonen U., Sipilä P., 2007, Verkostojen strategiat, menesty yhteistyössä, Helsinki, Edita Publishing Oy.

Hangon kaupungin matkailustrategia 2013, viitattu 15.2.2014

<http://tourism2.hanko.fi/hangon-matkailustrategia>.

Hangon kaupungin talousarvio ja suunnitelma 2014-2016, viitattu 15.2.2014,

http://www.hanko.fi/files/4588/Budget_2014.pdf.

Hangon kaupungin verkkosivut 2013, viitattu 15.8 .2013

http://www.hanko.fi/tietoa_hangosta.

Hangon kaupunginhallituksen pöytäkirja, 16.12.2013, § 324, Hyvinvointikeskus ym. sopimuksen siirtäminen.

Hasu E., asumisen päätöksiä - järjellä vai tunteella?, 59-63, teoksessa Juntto A. 2010, Asumisen unelmat ja arki, Suomalainen asuminen muutoksessa, Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä.

Himanen P., 2010, Kasvun käsikirja, WSOY.

Hirsjärvi S., Remes P., Sajavaara P., Tutki ja kirjoita, 2009 (15. uudistettu painos), Hämeenlinna, Kirjayhtymä Oy.

Jacobson S., Pirinen A., Esteettömän asumisen edelläkävijät, 225, teoksessa Juntto A. 2010, Asumisen unelmat ja arki, Suomalainen asuminen muutoksessa, Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä.

Jarillo J.C., 1993, Strategic Networks. Creating the boarderless Organization, Great Britain, Butterwort-Heinemann.

Kaleva H., 2014, Rakennetun ympäristön kansantaloudellinen ja yhteiskunnallinen merkitys.

Kaleva H., Niemi J., Lahtinen R., Kumpula S., Lohilahti H., 2013, Vastuullisuus kiinteistöliiketoiminnassa, KTI Kiinteistötieto Oy,
http://www.kti.fi/kti/doc/julkaisut/Vastuullisuus_kiinteistoliiketoiminnassa.pdf, viitattu 9.3.2014.

Kananen J., 2009, Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä, Jyväskylä, Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 101.

Kananen J., 2012, Kehittämistutkimus opinnäytetyönä, kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas, Jyväskylä, Jyväskylän ammattikorkeakoulujen julkaisuja 134.

Klinga S., 2011, Sekaisin käsitteistä, Pohdiskeluja paikkabrändäystermistön monikirjavasta käytöstä, essee, Turun yliopisto, viitattu 1.1.2014
http://media.wix.com/ugd/27f036_95c7aed2e4840c41842683976523c77e.pdf?dn=br%C3%83%C2%A4ndik%C3%83%C2%A4sitteit%C3%83%C2%A4_klinga.pdf.

Kotler, P., 2006. B2B Brand Management, Berlin, Springer Berlin Heidelberg.

KTI Kiinteistötieto Oy, Kiinteistö- ja rakentamistalkoot, viitattu 28.3.2014,
<http://www.kirafoorumi.fi/attachements/2014-02-05T11-11-0960.pdf>.

KTI Kiinteistötieto Oy, Tekes, 2010, Kiinteistöliiketoiminnan arvoverkostot, ansaintalogiikat ja päätöksentekoprosessit- kestävä kehityksen ratkaisujen käyttöönoton haasteet ja esteet - selvitys, 08/2010.

Kuulas, palvelut <http://kuulas.fi/palvelumme/kuluttajakayttaytyminen-ja-segmentointi>, viitattu 15.4.2014.

Kytö H., Tuorila H., Leskinen J., 2006, Maaseudun vetovoimaisuus ja kuluttajien yksilölliset elämäntavat, Tutkimuskokonaisuuden loppuraportti, Kuluttajatutkimuskeskus julkaisuja 5:2006, Kuluttajatutkimuskeskus.

Lipasti I., 2007, Johda yli rajojen verkostotaloudessa, Juva, WSOY.

Malinen, P. & Haahtela, T. 2007. Arverkostot innovaatiotoiminnan kehittäjinä, Espoo: Helsinki University of Technology BIT Research Centre, Report Series 2007/1.

Maaseudun vetovoimaisuus ja kuluttajien yksilölliset elämäntavat, 2006, Julkaisuja 5, Tutkimuskokonaisuudenloppuraportti, viitattu 1.1.2014,
http://www.kuluttajatutkimuskeskus.fi/files/4901/2006_05_julkaisu_maaseutu_loppuraportti.pdf Asumisen.

Malinen, P. & Haahtela, T. 2007. Arverkostot innovaatiotoiminnan kehittäjinä, Espoo: Helsinki University of Technology BIT Research Centre, Report Series 2007/1.

Metsämuuronen J., 2006, Laadullisen tutkimuksen käsikirja, International Methelp Ky
 Mittilä T., Verkosto-osaaminen - Liiketoimintaosaamisen uusi mantra.

Moilanen T., Rainisto S., 2011, How to Brand Nations, Cities and Destinations, A Planning Book for Place Branding, Palgrave Macmillan.

Möller K., Rajala A., Strategiset liiketoimintaverkot -hyödyt ja haasteet , 63-75, teoksessa Valkokari K., Hyötyläinen R., Kulmala H.I., Malinen P., Möller K., Vesalainen J., 2008, Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä, Porvoo, VTT ja WSOY.

Newman M, Barabasi A-L, Watts D.J., 2006, The Structure and Dynamics of Networks, Princeton and Oxford, Princeton University Press.

Parolini, C., 1999, The Value Net. A tool for Competitive Strategy, Great Britain, John Wiley & Sons Ltd.

Partanen, J., & Möller, K., How to build a strategic network: A Practitioner-oriented process model for the ICT sector, Industrial Marketing Management 2011, doi:10.1016/j.indmarman.2011.05.002.

Pietiläinen T., Lehtimäki H., Keso H., Liiketoimintaosaamisen lähtökohdat - innovatiivinen ja verkostomainen yrittäjyys, Teknologia katsaus 175/2005, Tekes.

Putnam, R.D., 1995, Bowling Alone: America's Declining Social Capital, Journal of Democracy, s.65-78.

Putnam, R.D., 2000, Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community, New York, Simon & Schuster.

Quattrogroup, sidosryhmätiedote 1.11.2013, viitattu

5.3.2014, http://www.quattrogroup.fi/images/stories/quattrogemini_01112013_fi.pdf.

Quattrogroup, vuosikertomus 2012, viitattu 10.3.2014

http://www.quattrogroup.fi/images/stories/vuosikertomukset/vuosikertomus2012_mobiili.pdf.

Rajala R., Westerund M., Verkottuneen liiketoiminnan johtaminen, 155-158, teoksessa Valko-kari K., Hyötyläinen R., Kulmala H.I., Malinen P., Möller K., Vesalainen J., 2008, Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä, Porvoo, VTT ja WSOY

Rakennuslehti, 22.6.2011, "Quattorakennus rakentaa Harkimon Meri-Hangon, viitattu 20.11.2012, <http://www.rakennuslehti.fi/uutiset/projektit/25414.html>.

Ravald, A., & Grönroos, C. (1996). The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*, 30(2), 19-30.

Regatta Resorts Oy:n tiedote, Julkaistu: 20.01.2014, Jättihanke Hankoon - Risto Kyhälä hankkeen osakkaaksi ja toimitusjohtajaksi, Julkaisija: Regatta Resorts.

Reviewed Sociological Theory, Vol. 1 (1983), pp. 201-233 Published by: Wiley Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/202051>, Accessed: 30/12/2012, viitattu 1.2.2014

Riihimäki M., Siekkinen H., 2002, Asiakastarpeet kiinteistöliiketoiminnassa, Liike- ja toimisto-kiinteistöt, VTT tiedotteita - research notes 2125, Valtion teknillinen tutkimuskeskus VTT, Espoo, viitattu 15.2.2014, <http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2002/T2125.pdf>.

Ruckenstein M., Suikkanen S., Tamminen S., 2011, Unohda Innovointi, keskity arvonluontiin. Ihmislähtöisen innovaatiotoiminnan menestystarinoita eli kuinka uudenlaista arvoa synnytetään käytännössä, Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra, (Sitra 291), Edita Publishing Oy, viitattu 10.1.2014, <http://www.sitra.fi/julkaisut/sitra291.pdf>.

Ruuskanen P., Sosiaalinen pääoma - käsitteet, suuntaukset ja mekanismit, VATT, Valtion taloudellinen tutkimuskeskus, 2001, viitattu 25.11.2013. https://www.vatt.fi/file/vatt_publication_pdf/t81.pdf.

Sara -suuntana arvoverkottunut rakentaminen, 2003-2007, Teknologiaohjelmaraaportti 1/2008.

Satuli Heli, Verkostoituminen on yrittäjän etu, Fennian asiakaslehti, 8.12.2010.

Talentum, liiketoiminta, /, viitattu 15.4.2014,
http://www.talentum.com/fi/products_and_services/business.

Talouselämä, 20.1.2014, Hankoon herätellään taas 100 miljoonan euron lomarakennushanketta - "poikkeuksellisen suuri ja korkeatasoinen", viitattu 5.3.2014,
<http://www.talouselama.fi/uutiset/hankoon+heratellaan+taas+100+miljoonan+euron+lomarakennushanketta++poikkeuksellisen+suuri+ja+korkeatasoinen/a2227021>.

Talouselämä, Matti Kankare, 8.11.2013, Vuosituhannen suurin rakennusalan konkurssi: Quattrogroupp kaatui Venäjään, viitattu 5.3.2014,
<http://www.talouselama.fi/uutiset/vuosituuhannen+suurin+rakennusalan+konkurssi+quattrogroup+kaatui+venajaan/a2214328>.

Taloussanommat, 21.8.2012, HS: Miljoona-asuntojen kauppa vilkastunut Helsingissä.

Tekes, Helsinki 2008, Loppuraportti, viitattu 12.3.2014,
http://www.tekes.fi/Julkaisut/sara_loppuraportti.pdf.

Tikkanen H., Aspara J., 2008, Projektimarkkinointi, projektiliiketoiminnan asiakassuhteet, verkostot ja ansainta, Hämeenlinna, Talentum Media Oy.

Toivola T., 2005, Yrittäjyys verkostotaloudessa, yksin tekemisestä verkostomaiseen toimintaan, Acta Wasaensia no 144, Liiketaloustiede 60, johtaminen ja organisaatiot, Vaasa, Vaasan yliopiston julkaisuja.

Toivola T., 2006, Verkostoituva yrittäjyys, strategiana kumppanuus, Helsinki, Edita Publishing Oy.

Valkokari K., Airola M., Hakanen T., Hyötyläinen R., Ilomäki S., Salkari I., 2006, Yritysverkoston strateginen kehittäminen, (The strategic development of network enterprises), Espoo, VTT Tiedotteita, Research Notes 2348, viitattu 20.11.2013,
<http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2006/T2348.pdf>.

Venäläiset vapaa-ajan asukkaina Suomessa 2030, Työ- ja elinkeinoministeriö, TEM raportteja, 0/2013, Tutkimus- ja Analysointikeskus TAK OY, viitattu 18.3.2014,
http://www.tem.fi/files/36722/TEMrap_20_2013_web_22052013.pdf.

Vesalainen J., 2006, Kaupankäynnistä kumppanuuteen, Yritystenvälisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen, 2. Uudistettu painos, 29-36, Teknologiateollisuus ry.

Ylemmän AMK- tutkinnon metodifoorumi > 1. Ammatillisen tutkimuksen luonne > Päättelyn logiikat ja ammatillinen tutkimus > Abduktiivisen päättelyn logiikka, viitattu 5.4.2014, <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193463919223/1193464257338/1193665362820.html>.

Äyväri A., 2002, Verkottuneen pienyrityksen markkinointikyvykyys, Helsinki, Helsingin Kaup-
pakorkeakoulun julkaisuja, Sarja B-41.

LIITE 1 Merihangon mainos, jota käytettiin ilmoitustutkimuksessa

MERI HANKO







TASOKASTA ASUMISTA MANNER-SUOMEN ETELÄISIN SIJAINTI

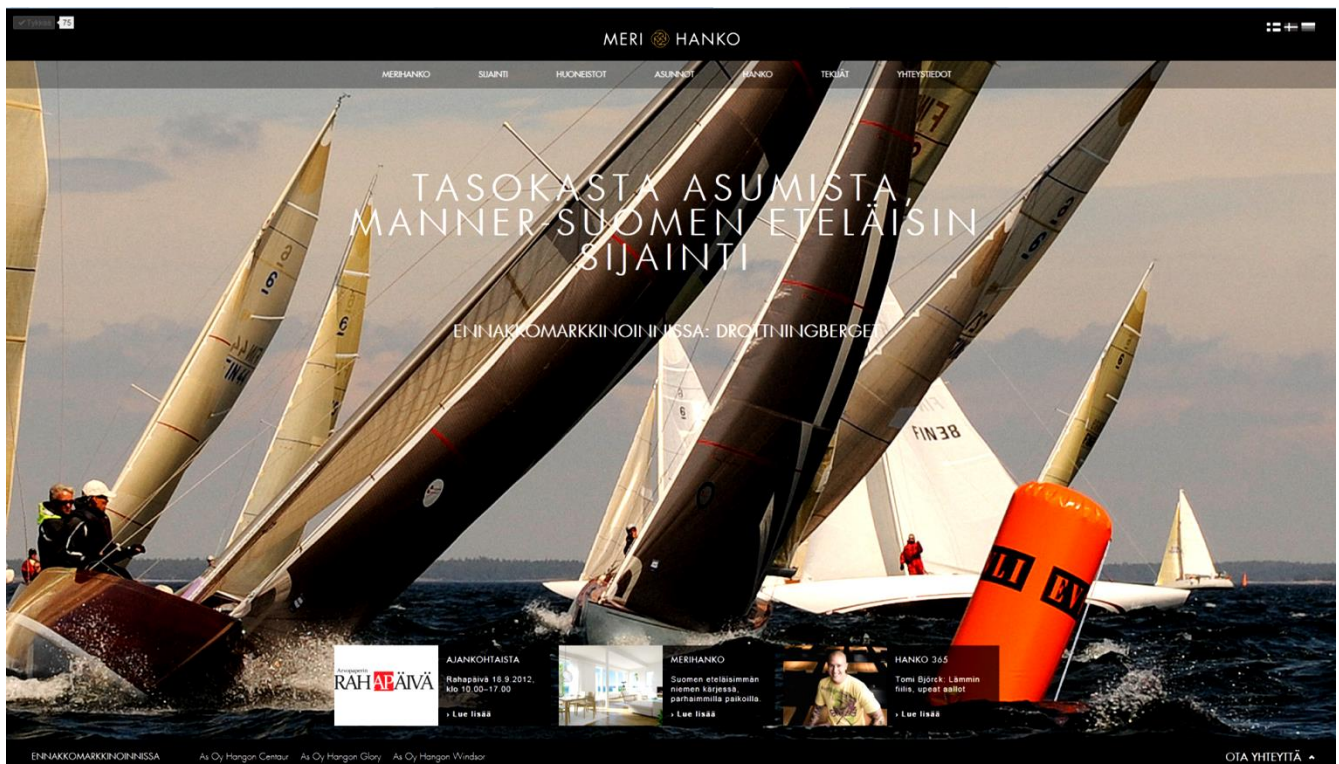
Merihanko tarjoaa korkealaatuisia vaihtoehtoja asumiseen
ja vapaa-aikaan meren äärellä. Drottningbergetin uusi asuinalue
edustaa merellisen asumisen tasokkainta kärkeä.

TERVETULOA TUTUSTUMAAN!

WWW.MERIHANKO.FI

 **QUATTROGROUP**

LIITE 2 Merihangon verkkosivujen etusivu



LIITE 3: Ilmoituksen herättämät mielikuvat

- Kaunista kuvitusta
- Kesä ja Meri.
- Kesä.
- Kesäinen lomatunnelma.
- Kesäkaupunki.
- Kesällä on kaikki kaunista, entä missä syysmyrskykuvat? Hankohan on mukava.
- Kesän, vapauden, asumisen helppouden ja elämän ihanuuden.
- Kesää
- Kiinnostava
- Kiinnostava loma-asuntokohde
- Kilpailijan tuote
- Kiva kesäkaupunki
- Kiva purjevene
- Komeita kuvia, kesän
- Komeita maisemia ja nättejä taloja.
- Kuinkahan projekti myy

- Hieno
- Hieno paikka asua.
- Hienoja asuntoja meren ääressä. Harrastusmahdollisuuksia kotiovelta. Esteettisesti hieno mainos
- Hieno mainos. Raikas.
- Hyvin laadittu mainos
- Hyvin tehty
- Hyvä meri. Henki
- Hyvää imagomainontaa.
- Ihan okei, muttei yllätä.
- Ihanat maisema ja ympäristö
- Ilmava ja tyylikäs.
- Jos saisin suuren lottovoiton, voisin viettää lomani tällaisissa maisemissa.
- Kallista asumista meren äärellä, kiva olisi asua
- Kauniit kuvat.
- Kaunis meri
- Kaunis ulkoasu. Suunta ei kiinnosta minua!

- ?
- Ai Hangossa aurinko paistaa aina, missäs talvikuvat on kun mereltä puhaltaa 'kiva' myrskytuuli ;-)
- Aika olematon ja tylsä, kyllä Hangosta pitäisi parempaa irrota
- Arvokas, vähän niukka tietojen osalta.
- Ei kiinnostusta, mutta tunnen Hangon
- Ei oo mun juttu
- Ensi näkemältä jää epäselväksi, onko kyseessä kaupungin vai jonkun rakennuttajan ilmoitus.
- Erittäin hyvä juttu.
- Hangon kaupungin mielikuvamainontaa.
- Hanko ei kiinnosta
- Hanko Hjällis
- Hanko melkein samaa kuin meri...Joskus kaipaisi tasoittavaa talvikuvaa tällaisten iloisten kesäkuvien rinnalle.
- Hanko on mukavan oloinen kesäkaupunki.
- Hanko on rakentajien kohde
- Hanko on vähän sivussa omilta reiteiltä.

- Kuvat antavat todella kauniin mielikuvan.
 - Kylmän sävyinen ollakseen 'eteläisin sijainti'.
 - Laadukasta.
 - Laatu tulee hyvin esiin.
 - Laatua
 - Loma
 - Luo ensisilmäyksellä positiivisen kuvan kohteesta.
 - Luulin aluksi Hangon kaupungin ilmoitukseksi.
 - Luxusta tarjolla merenrannalla.
 - Mainos ei kertonut juuri mitään.
 - Matkatoimistomainos?
 - Merellinen
 - Merellinen asuminen.
 - Meri tuotu hienosti esiin.
 - Merimaisema Hangon niemellä
 - Mielenkiinnosta Hankoa kohtaan luin koko ilmoituksen
-
- Mielenkiintoisia kohteita.
 - Monta yritystä on Hangossa ollut saada kaupaksi ranta-asuntoja, mutta hankkeet ovat kaatuneet. Onnistuneekohan tämäkään ?
 - Nuorta, urbaania, tasokasta elämäntyyliä maalla
 - Ohitin , koska en ole hankkimassa vapaa-ajan asuntoa.
 - Ok
 - Olikos tämä se Hjallicksen aloittama projekti? Laadukkaita ja kalliita asuntoja upeassa ympäristössä. Mitenköhän jälkimarkkinat? Saakohan omansa pois.
 - Onko tämä se Hjallicksen projekti?
 - Onnistuneet ja hyvää mieltä tuottavat kuvat
 - Onnistuneet kuvavalinnat. Itse en ole kiinnostunut asumaan meren lähellä, niin kiinnostus hiipuu.
 - Onnistunut mainos.
 - Onpas mukavasti laadittu mainos, sopii juuri kuvaamaan asumisen mahdollisuuksia Hangossa. Kesän kuulaus, meri ja tasokas asuminen Hangossa. Valitettavasti meikäläisen rahavarat eivät anna myöten haaveen toteuttamiseksi.
 - Paljon eroaa minun suunnitelmistani.

- Pirteä, ilmava, raikas.
 - Positiivisia, hyvä ulkoasu
 - Puhdasoppista imagoilmoittelua, josta Hangon kaupungin pitäisi maksaa valtaosa.
Tyylikäs ilmoitus joka markkinoi modernia lomaunelmaa.
 - Puoleensavetävä ja raikas mainos.
 - Quattrogrup. Kesäinen.
 - Raikas
 - Raikas
 - Raikas tyylikäs puhdas
 - Raikkaan valoisa
 - Rauhaton kuvien asettelu
 - Siisti tyylikäs mainos
 - Tasokas
 - Tasokasta asumista
 - Tietoa tässä ei ollut mitään, pelkkä www-osoite kuvien kanssa olisi riittänyt.
 - Tietysti kesäasumista ja -elämää merellisessä ympäristössä. Herättää kiinnostusta .
-
- Todella tasokasta asumista kunhan vain ei trsaatuisi liikaa kun Pielisen rantakin on joskus vaikea.
 - Tulin hyvälle mielelle mainosta katsoessani!
 - Tyylikäs
 - Tyylikäs merikaupunki
 - Upea
 - Upea, mutta valheellisen välimerellinen. Hangossakin sataa talvella lunta
 - Upeat kuvat, hienon näköinen
 - Upeat kuvat, mukava tunnelma
 - Valitettavasti vietän vapaa-aikani pohjoisessa
 - Valoisa, kiva mielikuva, vähän tietoa
 - Voisi olla Etelä-Euroopasta, tyylikästä
 - Voisi olla toimiva eläke-kesäkoti?
 - Vähän lattea
 - Yksinkertaisen tyylikäs, kuva ovat hienoja -> herättivät kiinnostusta..

LIITE 5: Ilmoitustutkimuksen vastaukset Quattrorakennus / Merihanko

Arvoasunto 08.05.2012														
Sukupuoli		ikäluokka		Koulutus			Ammattiasema			Toimipaikka		Quattrorake nnus/Merih anko, s.19		
Kaikki	Nainen	Mies	Alle 40 vuotta	40+ vuotta	Ekonomi/ KTM	DI/ insinööri	Jokin muu	Ylin johto/ keskijohto	Muu esimies	Asiantuntija / muu	Alle 50 hlöä	50+ hlöä	Pääosalue / kiinnostaa muuten	
Quattrorakennus/Merihanko, s.19														
Ilmoituksen huomioarvo														
Kaikki	144	17	127	23	121	25	47	72	61	9	74	53	74	56
Huomasii ilmoituksen	70	71	70	52	--	74	++	68	64	75	65	66	72	82 ++
Ei huomannut	30	29	30	48	++	26	--	32	36	25	11	34	28	18 --
Ilmoituksen lukuarvo														
Kysymykseen vastanneet	101	12	89	12	89	17	30	54	45	8	48	35	53	46
Kiinnitin huomiota vain ilmoituksen kuvaan	33	42	32	25	34	18	27	41	++	29	25	31	30	15 --
Luin osan tekstistä, mutta en kokonaan	39	33	40	42	39	35	40	41	42	25	40	46	38	41
Luin ilmoituksen tekstin kokonaan tai lähes k	28	25	28	33	27	47	+	33	18	-	29	23	32	44 +++
Arvosana ilmoitukselle														
Vastaajien lkm	144	17	127	23	121	25	47	72	61	9	74	53	74	56
1 - erittäin huono														
2	4	6	4		5	4	4	4	3		5	4	4	2
3	10		11	9	10	8	7	12	7	11	12	8	9	4 --
4	21	12	23	35	+	19	-	32	++	14	--	25	11	20
5	35	17	37	26	36	40	36	32	41	22	31	36	37	25 -
6	20	53	+++	16	--	17	21	20	19	21	34	18	17	22
7 - erittäin hyvä	10	12	9	13	9	4	2	--	17	+++	3	--	14	8
Keskiarvo	4,86	5,47	4,78	4,91	4,85	4,76	4,86	5,03	4,80	5,44	4,84	4,83	4,86	5,29
Kuuluu työn hankinta-alueeseen														
Kaikki	144	17	127	23	121	25	47	72	61	9	74	53	74	56
Kyllä	15	35	++	13	--	22	14	8	15	18	31	+++	4	---
Ei	85	65	--	87	++	78	86	92	85	82	69	---	96	+++
Henkilökohtaisesti kiinnostunut tuotealueesta														
Kaikki	144	17	127	23	121	25	47	72	61	9	74	53	74	56
Kyllä	35	53	+	32	-	30	36	36	33	43	+	22	30	45
Ei	65	47	-	68	+	70	64	64	67	57	-	78	70	55
Quattrorakennus/Merihanko, s.19														
Kaikki	144	17	127	23	121	25	47	72	61	9	74	53	74	56
Pääosalue/ henkekohti kiinnostunut	39	65	++	35	--	35	40	36	38	40	49	++	22	53
Ei kumpikaan	61	35	--	65	++	65	60	64	62	60	51	--	78	47

9 Kuvioluettelo

KUVIO 1: Kiinteistöliiketoiminnan elementit

KUVIO 2: Kiinteistöliiketoiminnan arvoverkoston toimijat ja ansaintalogiikat

KUVIO 3: Arverkottunut rakentaminen

KUVIO 4: Merihanko-kiinteistökehityshankkeen rakenne.

Kuvio 5: Merihangon kohteiden sijainti.

KUVIO 6: Quattrogroupin organisaatorakenne 2012

KUVIO 7: Teoreettisia näkökulmia verkostojen tarkasteluun.

KUVIO 8: Yritysverkon strateginen kehittäminen

KUVIO 9: Liiketoimintaverkon rakentaminen ja ylläpito

KUVIO 10: Arvoketju

KUVIO 11: Arverkko

KUVIO 12: Paikkabrändin rakentaminen

KUVIO 13: Projektiyrityksen markkinointistrategia: Neljän portfolion malli

KUVIO 14: Luottamuksen rakentaminen verkostotaloudessa

KUVIO 15: Arvomallin soveltaminen yritysten liiketoimintaverkoissa

KUVIO 16: Toimintatutkimuksen sykli

KUVIO 17: Tutkimusaineistojen vastaaminen asetettuihin tavoitteisiin, tutkimuskysymyksiin ja kehittämistehtävään.

KUVIO 18: Operatiivinen toteutus ja käytetyt menetelmät

KUVIO 19: Markkinoinnin vaikuttavuutta mittaava AIDA-malli

KUVIO 20: Muutosjohtamisen kehityspyörä, A.Saarinen

KUVIO 21: Luottamuksellisista tiedoista riisuttu SWOT-analyysi

KUVIO 22: Merihanko-hankkeen brändin elementit

KUVIO 23: Kiinteistöliiketoiminnan arvoverkko A. Saarinen

KUVIO 24: Merihanko-kiinteistökehityshankkeen liiketoimintaverkko

KUVIO 25: Merihanko-ilmoituksen väittämien tulokset ja vertailu suhteessa Arvoasunto-lehden ilmoitusten keskiarvoon.

KUVIO 26: Merihangon ilmoituksen arvosanojen keskiarvot verrattuna muihin 8.5.2012 ilmestyneen Arvoasunto-lehden ilmoituksiin

KUVIO 27: Tuotealueen päätöksenteko/ henkilökohtainen kiinnostus Merihanko ilmoitus 8.5.2012 ilmestyneessä Arvoasunto-lehdessä.

KUVIO 28: Yhteenveto mainonnan vaikutuksesta tietoisuudesta toimintaan (AIDA), Merihanko ilmoituksen saaman palautteen yhteenveto.